VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zákazníků se službami golfového hřiště

Customer Satisfaction Measurement with Golf Course Services

Student: Bc. Radmila Panochová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milena Smelíková

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29. dubna 2009

……

Bc. Radmila Panochová

Za odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce, rady a připomínky velmi děkuji především paní Ing. Mileně Smelíkové, vedoucí mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerovi golfového hřiště v Šilheřovicích panu Karlu Hegrovi za poskytnutí důležitých informací a podkladů, profesionálním trenérům panu Liboru Křesťanovi a Renému Pinkovi za odbornou pomoc v oblasti golfové problematiky. Také děkuji všem ochotným pracovníkům z institucí zabývajících se golfovým sportem za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1 ÚVOD 1

2 CHARAKTERISTIKA TRHU GOLFOVÝCH HŘIŠŤ 2

2.1 TRH GOLFOVÝCH HŘIŠŤ V ČR 2

2.1.1 Historie a současnost 2

2.1.2 Složení hřiště a potřeby hráče 3

2.1.3 Ceny a poplatky 4

2.1.4 Institucionální zajištění golfového sportu 5

2.1.5 Statistiky z golfového života v ČR 6

2.1.6 Největší golfová hřiště ČR 8

2.1.7 Golfová hřiště na Ostravsku a v blízkém okolí 9

2.2 GOLFOVÉ HŘIŠTĚ V ŠILHEŘOVICÍCH 10

2.2.1 Statistiky golfového hřiště v Šilheřovicích 12

2.2.2 Ceny 13

2.2.3 Organizační struktura 13

2.2.4 Mikroprostředí 14

2.2.5 Makroprostředí 16

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ 19

3.1 SPOKOJENOST A HODNOTY ZÁKAZNÍKA 19

3.1.1 Spokojenost 19

3.1.2 Hodnoty a loajalita 21

3.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ 22

3.2.1 Metodika měření spokojenosti zákazníků 23

3.2.2 Metody 31

3.3 SLUŽBA A JEJÍ KVALITA 32

3.3.1 Vlastnosti služeb 33

3.3.2 Služby a marketing 34

3.3.3 Kvalita služeb 35

3.4 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH 36

3.4.1 Produkt - služba *36*
3.4.2 Ceny *38*
3.4.3 Distribuce *40*
3.4.4 Komunikace *40*
3.4.5 Lidský faktor ve službách *43*
3.4.6 Materiální prostředí služeb *44*
3.4.7 Procesy ve službách *45*
4 METODIKA PRÁCE 47
4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE 47
4.2 REALIZAČNÍ FÁZE 48
5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ 52
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 75
6.1 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ 75
6.2 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ 76
6.2.1 Klubovna *76*
6.2.2 Hřiště *77*
6.2.3 Cvičná louka *77*
6.2.4 Personál *78*
6.2.5 Ostatní *79*
7 ZÁVĚR 80
SEZNAM LITERATURY
SEZNAM ZKRATEK
SEZNAM TABULEK
SEZNAM GRAFŮ
SEZNAM PŘÍLOH

1 Úvod

V dnešní době je sektor služeb jednou z nejvíce rozšiřovaných oblastí národního hospodářství. Stále více podnikatelských subjektů se věnuje právě poskytování služeb zákazníkům. Dříve bylo trendem, že prodávané zboží bylo doprovázeno nabídkou služeb, ale dnes je to právě naopak. Nabídka služeb je doprovázena hmotným zbožím. Mezi tyto subjekty patří také golfové hřiště v Šilheřovivích.

Každý podnikatelský subjekt se snaží zaujmout a zároveň získat co nejvíce zákazníků prostřednictvím různých nástrojů a způsobů, které velmi ovlivňují jejich spotřební chování. Zároveň se však snaží také předčít svou konkurenci, která na ně působí ze všech stran.

Služba jako taková je nehmotná a zákazníci si ji bohužel nemohou vyzkoušet, než ji koupí. Proto se subjekty snaží na zákazníky působit i z jiné stránky než je například reklama. Snad ve všech případech se tyto podnikatelské subjekty zaměřují na to, aby poskytovaná služba byla kvalitní a zákazník odcházel s pocitem dobře investovaných peněz. Je tedy velmi důležité danou službu dobře prodat. Aby to tak bylo, subjekty se snaží o to, aby vždy jejich služba byla lepší než ta od konkurence a zákazník odcházel spokojený. Protože je-li zákazník spokojen, většinou svou zkušenost doporučí dále a tímto se tedy daná služba stává kvalitnější.

Cílem mé diplomové práce je zjistit, na jaké úrovni je spokojenost zákazníků, kteří navštěvují golfové hřiště v Šilheřovicích, a to ať už jde o pravidelnou či nepravidelnou návštěvu tohoto hřiště. Následně pak zjistit, co je zdrojem případné nespokojenosti a snažit se navrhnout taková opatření, která by vedla ke spokojenosti zákazníků tohoto hřiště. Výběr tohoto tématu ovlivnila skutečnost, že sama pracuji na cvičné golfové louce v Šilheřovicích a často slýchám, co se zákazníkům na hřišti líbí nebo nelíbí.

Ve své diplomové práci se zabývám především spokojeností zákazníků, kteří navštívili golfové hřiště v Šilheřovicích. Spokojenost sleduji hned v několika oblastech hřiště a to jak zázemí hráčů, tak i kvalitu hřiště a samotný personál.

2 Charakteristika trhu golfových hřišť

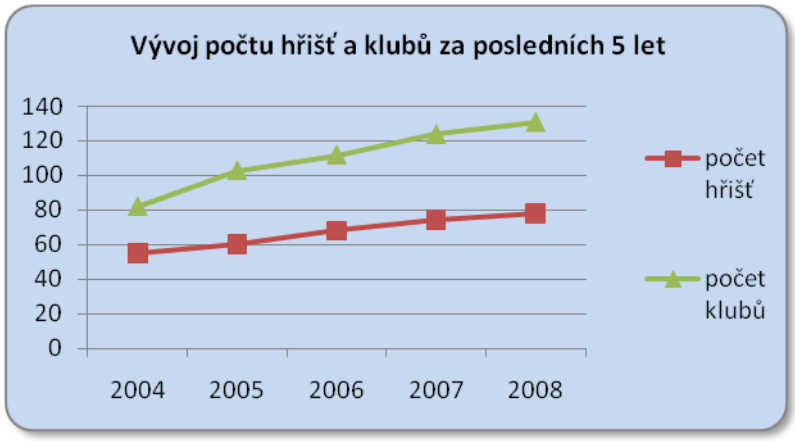
2.1 Trh golfových hřišť v ČR

2.1.1 Historie a současnost

Golf má v ČR hluboké kořeny. Již na konci 19. století se zde objevují první golfisté. V roce 1904 bylo také slavnostně otevřeno první golfové hřiště a to v Karlových Varech. Postupem času se golfová hřiště začala stavět po celé naší republice.

V současné době se v ČR nachází 131 klubů a 82 golfových hřišť (včetně těch, která budou v roce 2009 znormována). Hřiště jsou 36jamková, které jsou u nás pouze dvě, dále 27jamková, které jsou čtyři, 18jamkových hřišť máme dvacet devět a ostatní jsou 9jamková hřiště. Mezi ***nejkvalitnější hřiště*** se řadí ty, které se nacházejí v okolí hlavního města Prahy (golfových areál na Karlštejně, na Konopišti), v lázeňské oblasti v západních Čechách (golfových areál v Mariánských Lázních, v Karlových Varech, v Cihelnách u Karlových Varů) a také na severní Moravě (golfové hřiště v Šilheřovicích a areál na Čeladné).

Graf 2-1: Vývoj počtu hřišť a klubů v ČR za posledních 5 let



Zdroj: [34]

Golf se řadí mezi sezónní sporty. Hrát se začíná koncem března a končí zhruba v polovině listopadu. Přes zimu, a tedy mimo sezónu, je možno také hrát a to buď na simulátorech, nebo ve speciálních centrech určených přímo pro golf. Hraní v těchto centrech je nazýváno ***indoorovým golfem***.

2.1.2 Složení hřiště a potřeby hráče

Každý správný golfový hráč by měl znát místo, kde hraje stejně jako potřeby, které k tomu potřebuje. Místem je zde myšleno hřiště, na kterém se hra odehrává. Golfový sport je spojen s mnoha cizími pojmy, které lidé, co golf nehrají, neznají. Pokusím se tedy popsat to, z jakých částí se golfové hřiště skládá a zároveň také to, co k tomu golfoví hráči potřebují. Také se zmíním i o rozdílech mezi profesionálními a amatérskými hráči.

Vybavenost hřiště

Každý hráč, který si jde zahrát na hřiště, musí vlastnit „handicap 54“ (kdysi zvané „zelená karta“), což je zjednodušeně řečeno takové povolení k tomu, že na hřišti může hrát. Vzhledem k tomu, že hřiště se musí udržovat a nestojí to zrovna málo, je nutné, aby ti, co na něm hrají, už golf trošku ovládali a znali pravidla golfového sportu. K tomu slouží právě tento „handicap 54“, protože ten dostanou pouze ti hráči, kteří složí zkoušky pod dohledem profesionálních trenérů. Součástí zkoušky je také znalost golfové etikety.

V případě, že hráč už „handicap 54“ vlastní, musí zaplatit příslušný poplatek, aby mohl vstoupit na hřiště. Při vstupu začíná hráč hrát na odpališti, odkud hraje na příslušnou jamku. Každá jamka má své odpaliště. Při pohybu směrem k jamce se hráči pohybují na tzv. fairwayi (viz příloha č. 1), dokud neodehrají svůj míček do jamky, která je označena praporkem a umístěna na greenu (viz příloha č. 1). Během hry se hráči mohou setkat s různými záludnostmi, jako jsou bunkery (viz příloha č. 1) nebo vodní překážky.

Vybavenost hráče

Jako u každého sportu, tak i golf vyžaduje specifické vybavení pro hru. Nejde jednoznačně říci, která část vybavení je nejdůležitější, ale správný hráč by měl mít především bag (viz příloha č. 1), ve kterém má maximálně 14 holí. Hole rozlišujeme podle toho, na jakou část hry se používají. Na nejdelší rány se používají tzv. dřeva (viz příloha č. 1), na kratší rány železa (viz příloha č. 1), a pokud se hráč pohybuje

na greenu, drží v ruce putter (viz příloha č. 1). Každá hůl má své číslo a čím je číslo vyšší, na tím kratší vzdálenost se s ní dá hrát. Puttery číslovány nejsou. Existují také hole nazývány „hybrid“ (viz příloha č. 1), což je něco mezi dřevem a železem. Nedílnou součástí vybavení jsou také golfové míčky a týčka (viz příloha č. 1).

Během hry s sebou hráči nosí tzv. score kartu (viz příloha č. 1), do které zapisují výsledky své hry. A proč zapisují své výsledky? Jednoduše proto, aby zjistili, zda hrají dobře nebo špatně. Snaží se snižovat si svůj handicap - HCP (viz příloha č. 1), který u každého začínajícího hráče začíná na 54. Čím nižší handicap, tím lepší. Každé hřiště má určeno, na kolik ran by se mělo zahrát a podle handicapu hráče může mít určité rány „k dobru“ tak, aby když zahraje hůře, se mu handicap nezhoršil. V tomto je rozdíl mezi profesionálními a amatérskými hráči. Profesionálové nemají handicap.

Co je ovšem na golfu velmi důležité, je dodržování golfové etikety. Mnoho hráčů se na hřišti nechová, tak jak by mělo a ruší tím ostatní své spoluhráče. Jedním nepsaným pravidlem je např. ticho. Hráči by neměli být rušeni jakýmkoliv nepřirozeným zvukem jiných hráčů apod. Také oblečení je v podstatě předepsáno. Např. by se na hřiště nemělo chodit v riflích. Na druhou stranu je zase doporučováno tričko s límečkem. Důležitou a nedílnou součástí hráče je speciálně vytvořena obuv pro hru na golfovém hřišti (viz příloha č. 1).

2.1.3 Ceny a poplatky

Co se týče poplatků na hřištích, tak je to individuální pro každé hřiště. Většina klubů funguje na bázi semiprivate. Kluby pořádají vlastní turnaje, ale zároveň je zde možnost zahrát si individuálně pro nečleny. Průměrné poplatky se pohybují na kvalitních hřištích mezi 45 a 70 Eury. V každém klubu je také poskytován základní servis včetně restauračních služeb, obchodů a půjčoven golfového vybavení. Trenérský výcvik, na většině hřišť, probíhá pod dohledem profesionálních trenérů, které „vychovává“ Česká profesionální golfová federace.

Ceny na cvičných plochách jsou také individuální pro každou cvičnou louku (driving range) zvlášť. Většinou jsou přizpůsobovány kvalitě cvičných ploch, službám, které cvičná louka poskytuje a také kvalitě hřiště.

2.1.4 Institucionální zajištění golfového sportu

Česká golfová federace

Původní Československý golfový svaz byl založen v roce 1931 a byl jedním ze zakládajících členů European Golf Association (EGA) v roce 1937 v Lucembursku. Po rozdělení Československé republiky byl Československý golfový svaz rozdělen na současnou Českou golfovou federaci (ČGF) a Slovenskou golfovou únii. ČGF sdružuje golfové kluby, Českou seniorskou golfovou asociaci, Profesionální golfovou asociaci České republiky a Český svaz greenkeeperů.

ČGF má právní formu občanského sdružení, registrovaného Ministerstvem vnitra České republiky, řídí se stanovami a rozhodnutími orgánů ČGF. ČGF zejména vytváří podmínky pro organizování závodní činnosti, vypisuje vrcholné celostátní soutěže a turnaje, organizuje státní reprezentaci České republiky, zajišťuje zájmy svých členů ve vztahu k jiným subjektům, vytváří technicko - organizační předpoklady pro zajištění golfové hry v České republice, pomáhá rozvoji golfové hry, vyvíjí hospodářskou činnost a vykonává disciplinární pravomoc. ČGF reprezentuje český golf ve vztahu k mezinárodním orgánům a institucím.

Česká profesionální golfová asociace

PGA Czech byla založena v roce 1990 a zároveň byly sepsány první provozní stanovy. Je členem ČGF a PGA of Europe. Mezi hlavní úkoly této asociace patří především:

- výchova profesionálních trenérů golfu (Golf Pro) ve tříleté trenérské škole PGA Czech
- pořádání turnajů pro kontrolu a udržení hráčské úrovně všech profesionálních trenérů

Česká seniorská profesionální golfová federace

Česká seniorská profesionální golfová asociace (SPGAC) je dobrovolným sdružením občanů. Cílem činnosti SPGAC je zejména organizování sportovního vyžití hráčů golfu starších 50 let, organizování turnajů, propagace golfu, golfová osvěta podpora při výuce mládeže a snaha zainteresovat ji pro golfový sport.

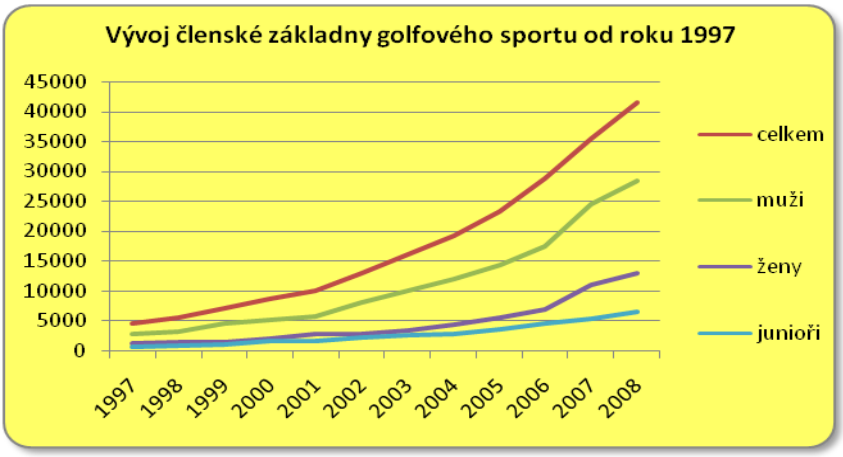
Český svaz greenkeeperů

Český svaz greenkeeperů byl založen v prosinci roku 1999 jako profesní občanské sdružení, jehož základním posláním je podpora a zvyšování úrovně greenkeepingu v České republice. Toto poslání plní Český svaz greenkeeperů zejména prostřednictvím pořádání seminářů, překladem odborných článku z golfově rozvinutých zemí a zprostředkováním maximálního možného množství informací svým členům a také golfové veřejnosti.

2.1.5 Statistiky z golfového života v ČR

Členská základna ke konci roku 2007 narostla na 35 401 členů, což je meziroční nárůst o 6 693 členů a v sedmileté historii těchto statistik nejvyšší výsledek. Nejdominantnější skupinou jsou hráči ve věku 18 – 99 let (30 767 členů), ostatní jsou děti a junioři (4 634 členů).

Graf 2-2: Stav členské základy od roku 1997



Zdroj: [34]

Dle pohlaví převažují muži (24 450 členů), ženy tvoří zhruba třetinu (10 951 členek). V roce 2008 členská základna opět narostla a to na 41 393 členů, z toho 28 438 mužů a 12 955 žen (viz Graf 2-2).

Podle HCP hráčů se také dělí členská základna. Např. počet hráčů bez HCP je 5 378, naopak profesionálních hráčů je 108 a hráčů se základním HCP je nejvíce, a to 14 532 hráčů. Ostatní jsou hráči s HCP nižším než 54 (stav k 31. 12. 2007).

Se vzrůstající členskou základnou roste také počet golfových hřišť v ČR a tím pádem i počet klubů. Za posledních 5 let vzrostl počet hřišť zhruba o třetinu. Počet klubů o více než polovinu (viz Graf 2-1).

Popularita golfu stále roste, svědčí o tom i **návštěvnost turnajů**. V roce 2007 se alespoň jednoho turnaje zúčastnilo 22 418 hráčů, minimálně deseti turnajů 5 024 hráčů. Vzhledem k těmto číslům, je jasné, že vzájemné poměřování sil v rámci golfových turnajů, HCP dní či golfových tour je stále vyšší (stav k 31. 12. 2007).

Co se týče **oblíbených a často navštěvovaných hřišť**, tak mezi hřiště s největším počtem odehraných turnajů patří golfové hřiště na Karlštejně (201) s průměrným počtem 50 hráčů na kolo. Nejoblíbenější hřiště co do počtu účastníků na jeden turnaj je golfové hřiště v Mariánských Lázních (66), podle stavu k 31. 12. 2007.

Dle získaných údajů z různých odborných časopisů a agentur zabývajících se golfovým sportem, byla vytvořena i ***desítka nejlepších hřišť*** v České Republice. K daným deseti golfovým hřištím patří:

1. Karlovy Vary
2. Mariánské Lázně
3. Dýšina
4. Karlštejn
5. Mnich
6. Liberec – Ypsilon
7. Kunětická Hora
8. Brno – Jinačovice
9. Čeladná
10. Šilheřovice

2.1.6 Největší golfová hřiště ČR

Mezi 2 největší hřiště v ČR patří golfové hřiště na Konopišti a golfové hřiště na Čeladné. Obě tato hřiště jsou 36jamková (2 x 18 jamek) a u hráčů velmi oblíbená jak pro své prostředí tak náročnost.

Golfové hřiště na Konopišti

Jeden z nejkrásnějších golfových areálů v ČR leží zhruba 40 km jižně od Prahy. Krajina hřiště je mírně zvlněná, obklopena lesem a je zde mnoho bunkerů a vodních překážek. Charakteristické jsou velké modelované greeny. 9jamkový public course je i pro hráče bez „zelené karty“. Tréninky probíhají na rozsáhlých plochách cvičné louky (viz příloha č. 2).

Klubovna je situována ve zrekonstruovaném zámku, kde je také recepce i pro shop a restaurace. Součástí je také zámecké hotel s možností ubytování. Klub, který zde působí je Golf Resort Konopiště. Ceny pro hru na jednom 18jamkovém hřišti jsou rozděleny podle toho, zda je hráč členem nebo ne a také podle dnu v týdnu (viz Tabulka 2-1).

Tabulka 2-1: Ceny pro hru - Konopiště

18 jamek	člen ČGF	nečlen	junior (do 15 let)
Po – Čt	1 600 Kč	1 600 Kč	800 Kč
Pá - Ne	2 000 Kč	2 000 Kč	1 000 Kč

Zdroj: [33]

Golfové hřiště na Čeladné

Hřiště se nachází v krásném prostředí Beskyd a jsou technicky velmi náročná. Je zde mnoho terénních záludností, řada vodních překážek, pískových bunkerů a náročné rozsáhlé greeny. Na hřišti je nově vybudovaný závlahový systém. Tréninkové plochy jsou také velmi rozsáhlé (viz příloha č. 2). Profesionální golfové zázemí doplňuje půjčovna holí, ručních a motorových vozíků, pro shop, klubovna a šatny, indoor hala (2 full swing simulátory, analyzátor golfového švihu), restaurace s terasou, hotel a jízdárna (venkovní i kryté kolbiště). Klub, který zde působí je Prosper Golf Resort Čeladná.

Hřiště patří k 9. nejlepšímu v ČR. Co se týče návštěvnosti tohoto hřiště, jedinou informaci, kterou mi sdělili, bylo, že se od roku 2006 zvedla na čtyřnásobek. Ceny pro hru na jednom 18jamkovém hřišti jsou zde opět rozděleny podle toho, zda je hráč členem nebo ne a také podle dnu v týdnu (viz Tabulka 2-2).

Tabulka 2-2: Ceny pro hru - Čeladná

18 jamek	člen ČGF	nečlen	junior (do 15 let)
všední den	1 560 Kč	1 560 Kč	890 Kč
víkendy, svátky	1 890 Kč	1 890 Kč	1 500 Kč

Zdroj: [33]

2.1.7 Golfová hřiště na Ostravsku a v blízkém okolí

Vzhledem k tomu, že se golfové hřiště v Šilheřovicích nachází v blízkosti Ostravy, není od věci uvést i jiná hřiště, která se v této oblasti nacházejí. Ke vzdálenostně nejbližším patří golfové hřiště v Kravařích a v Ostravě. Obě tato hřiště patří k 9jamkovým.

Golfové hřiště v Kravařích

Parkové hřiště leží na okraji města Kravaře s výhledem na barokní zámek. Hřiště je zaměřeno spíše technicky, kdy si hráči musejí dávat pozor především na přesnost ran, než na jejich délku. Mnoho vzrostlých stromů a vodních překážek přidává hřišti na složitosti. Klub, který zde působí je Zámecký Golf Club Kravaře.

Jde o venkovský klub rekreačních golfistů, kteří i tak dosahují dobrých výsledků a dbají hodně na přátelské a rodinné prostředí, kde se golf nestává pouze sportem, ale i zábavou a odpočinkem (viz příloha č. 3). Ceny pro hru na jednom 18jamkovém hřišti jsou rozděleny podle toho, zda je hráč členem nebo ne a také podle dnu v týdnu (viz Tabulka 2- 3).

Tabulka 2-3: Ceny pro hru - Kravaře

18 jamek	člen ČGF	nečlen	junior (do 15 let)
všední den	500 – 800 Kč	400 - 700 Kč	350 Kč
víkendy, svátky	600 - 900 Kč	600 - 900 Kč	400 Kč

Zdroj: [33]

Golfové hřiště v Ostravě

Městské přírodní veřejné hřiště je situováno v lokalitě Oderského parku v Ostravě – Zábřehu. Rovinaté hřiště přírodního charakteru je dostupné městskou hromadnou dopravou (viz příloha č. 3). I zde jsou ceny pro hru na jednom 18jamkovém hřišti rozděleny podle toho, zda je hráč členem nebo ne a také podle dnu v týdnu (viz Tabulka 2- 4).

Tabulka 2-4: Ceny pro hru - Ostrava

18 jamek	člen ČGF	nečlen	junior (do 15 let)
všední den	300 Kč	300 Kč	100 Kč
víkendy, svátky	400 Kč	400 Kč	200 Kč

Zdroj: [33]

2.2 Golfové hřiště v Šilheřovicích

Historie golfového hřiště v Šilheřovicích

Historie hřiště začíná už v minulém století. Iniciátorem myšlenky založení golfového klubu na Ostravsku byl Ing. Jan Cieslar, který se s golfem seznámil během svých léčebných pobytů v Mariánských Lázních. Více než 10 let se zabýval myšlenkou postavit hřiště i na Ostravsku. Hledal vhodná místa, kam hřiště umístit a nakonec padla volba na zámecký park v Šilheřovicích. Golfový areál byl založen v roce 1968 a otevřen o dva roky později, tedy v roce 1970. Dominantou hřiště je Rotchildův zámek a celkově také zámecký park, ve kterém je množství vzácných stromů přivezených z celého světa.

Současnost golfového hřiště v Šilheřovicích

Hřiště se nachází v obci Šilheřovice, která se svou rozlohou přes 2 tis. ha, leží asi 15 km severně od centra Ostravy. Obec čítá necelých 1 600 obyvatel a její historie sahá až do 14. století. Mezi největší turistické atrakce patří především zámecký park v anglickém stylu, jehož dominantou je zámek (kdysi patřící rodu Rothschildů, nyní ve vlastnictví soukromé firmy), k němuž patří i přilehlé budovy, které jsou rozmístěny po celém parku (viz příloha č. 4).

Hřiště je umístěno v zámeckém parku a v současné době je hřiště majetkem TJ Mittal Ostrava. Celková plocha, kterou TJ Mittal Ostrava vlastní je 74 ha z rozlohy zámeckého parku, hřiště je na ploše 34 ha. Celková rozloha zámeckého parku je tvořena 93 ha pozemků. Klub, který zde působí je Park Golf Club TJ Mittal Ostrava (PGCMO) a čítá 514 členů. Má také svou reprezentaci. Jde především o družstva, ale i jednotlivce, kteří zastupují klub na různých turnajích.

Služby poskytované na golfovém hřišti v Šilheřovicích

Klubovna hřiště se nachází v historické budově, která v minulosti sloužila jako zámecký skleník. Budova je prostorná a z větší části prosklená. Je umístěna v těsné blízkosti zámeckého rybníku (viz příloha č. 4). Uvnitř budovy se nachází šatny pro hráče, restaurace a obchod s veškerým vybavením pro golfisty. Jsou zde také umístěny kanceláře vedení a recepce.

Vzhledem k tomu, že ***cvičnou louku*** vlastní jiná osoba než TJ Mittal, provoz je zajištěn na základě písemné smlouvy mezi majitelem louky a hřištěm. Cvičná louka je situována v těsné blízkosti zámeckého parku (viz příloha č. 4), ale bohužel daleko od klubovny hřiště. Je určena začínajícím hráčům, pro konání tzv. akademií (soukromé akce spojené s výukou golfu) a pro hráče, kteří se rozehrávají před turnajem. Trénuje se zde také reprezentace klubu.

Na cvičné louce jsou k dispozici dva trenéři, cvičné prostory na trénink dlouhých i krátkých ran, cvičný putting i chipping (viz příloha č. 1) a kryté odpaliště pro případ deštivého počasí. Je zde možnost zapůjčení golfových holí a zde dostanete cvičné míčky, se kterými můžete trénovat. K dalším službám patří také možnost posezení a lehkého občerstvení.

Restaurace, která se nachází v prostorách klubovny, je také zajišťována jinou osobou, než je hřiště. Restaurace je sice v pronájmu, ale funguje podle potřeb hráčů. Vzhledem k tomu, že jejími nejpočetnějšími zákazníky jsou právě hráči hřiště, přizpůsobuje tomu svůj provoz i otevírací dobu. U restaurace je i venkovní posezení. Důležitou, ale i potřebnou součástí golfového sportu je dostupnost veškerého vybavení pro golfistu i golfový sport jako takový. Tuto možnost mají hráči také v prostorách klubovny, kde je umístěn ***obchod*** (ProShop) s veškerým vybavením pro golfisty.

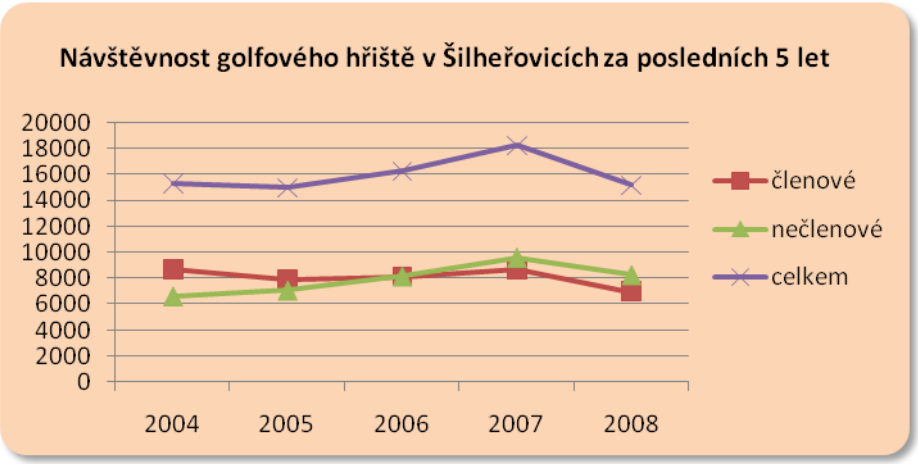
2.2.1 Statistiky golfového hřiště v Šilheřovicích

Co se týče srovnatelnosti hřiště s jinými hřišti, z hlediska managementu je srovnatelné s golfovým hřištěm v Mariánských Lázních a golfovým hřištěm v Poděbradech. Z hlediska charakteru hřiště, můžeme golfové hřiště v Šilheřovicích srovnávat s golfovým hřištěm ve Františkových Lázních a Karlových Varech. Celkově je golfové hřiště v Šilheřovicích na 10. místě v rámci nejlepších hřišť v ČR (viz kap. 2.1.5 – statistiky z golfového života v ČR).

Podle ankety, provedené na webových stránkách ostravského hřiště, bylo zjištěno, že golfové hřiště v Šilheřovicích je nejnavštěvovanějším hřištěm ve svém regionu. Na výběr bylo ze 7 hřišť a mezi jinými také golfové hřiště na Čeladné či Ropici. Hlasovalo přes 2 tis. návštěvníků stránek.

O návštěvnosti hřiště za posledních 5 let se nedá říct, že by nějak rapidně stoupala, spíše kolísá. Celkový počet účastníků, kteří toto hřiště navštívili v roce 2004 (15 290) je skoro stejný jako počet účastníků, kteří toto hřiště navštívili v loňském roce (15 184). Nejvíce jich hřiště navštívilo v roce 2006, a to přes 16 tis. lidí (viz Graf 2-3).

Graf 2-3: Návštěvnost golfového hřiště v Šilheřovicích za posledních 5 let



Zdroj: [35]

V počtu uspořádaných turnajů se to celkově snižuje. Jak dokazuje Tabulka 2-5, je vidět, že za poslední 3 roky se počet turnajů o něco snížil.

Tabulka 2-5: Uspořádané turnaje na golfovém hřišti v Šilheřovicích za poslední 3 roky

Rok	Turnaje (klubové i republikové)	Turnaje smluvní (komerční)	Celkem
2007	32	22	54
2008	31	18	49
2009	28	13	40

Zdroj: [35]

2.2.2 Ceny

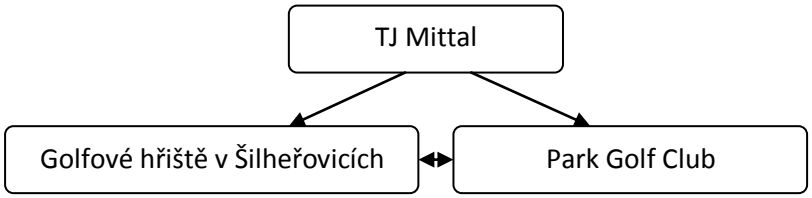
Ceny na golfovém hřišti v Šilheřovicích se odvíjejí od toho, zda je hráč členem golfového klubu v Šilheřovicích nebo ne. Rozdělení cen je také podle dnu v týdnu i toho, zda je sezóna. Důležitým kritériem pro určení je i věk či sociální statut hráče. Vzhledem ke složitosti tvorby ceníku, jsem uvedla jen základní ceník. (viz příloha č. 5).

Dále jsou však ceny upravovány podle toho, zda je hráč členem spřátelených hřišť hřiště v Šilheřovicích. Jde o speciální slevy, které tento hráč obdrží na základě tzv. balíčků služeb.

2.2.3 Organizační struktura

Složitost organizační struktury je dána faktem, že hřiště spadá pod TJ Mittal Ostrava. Vzhledem k této skutečnosti je nutno podotknout, že nejvyššími přestaviteli jsou tedy prezident a výkonný ředitel TJ Mittal Ostrava. Pod tělovýchovnou jednotu spadá tedy jak hřiště, tak také klub, které na hřišti působí.

Obr. č. 1 – Organizační struktura hřiště

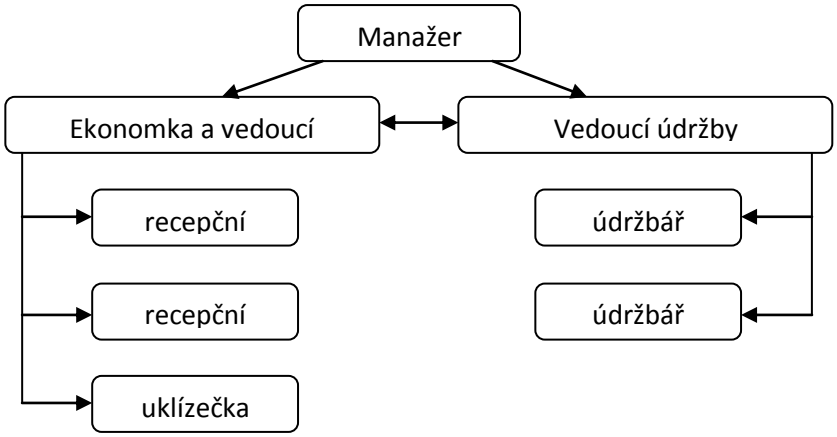


Zdroj: [35]

Hřiště jako takové má svou vlastní organizační strukturu. Na nejvyšším postu je manažer hřiště, pod kterého spadá ekonomka a vedoucí recepce v jedné osobě a vedoucí údržby. Ekonomka (a vedoucí recepce zároveň) má na starost účetnictví a také vedení

provozu recepce, na které pracují další 2 zaměstnanci. Také má pod dozorem úklid (1 uklízečka). Vedoucí údržby se spolu s greenkeepery (údržbáři hřiště) starají o údržbu hřiště. Zejména tedy sekání trávy, zavlažování, údržba greenů, bunkerů, odpališť a údržbu strojů.

Obr. č. 2 – Vnitřní organizační struktura hřiště



Zdroj: [35]

Počet zaměstnanců se však mění v závislosti na ročním období. Protože golf je sezónní sport, je třeba v létě zaměstnávat více lidí, a to hlavně na údržbu hřiště. V organizační struktuře hřiště jsou uvedeni pouze stálí zaměstnanci. V sezóně však přibývají další na údržbu a dohled hřiště. Tzn., že v sezóně je navíc zaměstnáváno 6 sezónních zaměstnanců. Jde o tzv. „marshala“, který dohlíží na to, aby se golfisti na hřišti chovali dle golfové etiky a také na to, aby na hřišti hráli jen hráči s „handicapem 54“. Další 4 sezónní pracovníci jsou údržbáři hřiště a posledním je sezónní pracovník potřebný v klubovně hřiště.

Co se týče klubu, má také své vedení. Nejvyšším je zde ředitel klubu a spravuje tedy chod klubu. Má pod sebou reprezentační družstvo klubu a všechny činnosti spojené s výcvikem reprezentace, turnaje apod.

2.2.4 Mikroprostředí

Faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků (zákazníci, konkurence, veřejnost, dodavatelé). [5]

Cílem marketingu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky tím, že firma uspokojuje jejich potřeby a přání. Úspěch však závisí i na interakci s ostatními faktory jako jsou zaměstnanci firmy, dodavatelé, zákazníci, konkurence, veřejnost aj. [5]

Konkurence

Objektivní jev ekonomiky spočívající v boji mezi výrobci za nejvýhodnější podmínky výroby a prodeje zboží za největší zisky. Nejvýznamnější konkurencí v jejích tržních formách je konkurence cenová. [28]

Pokud se zaměříme na konkurenci golfových hřišť (golfových klubů), můžeme zde zařadit všechna golfová hřiště na Severní Moravě. Mezi tato hřiště patří golfové hřiště na Čeladné (Prosper Golf Club Čeladná), golfové hřiště nedaleko Olomouce (Golf Club Olomouc), golfové hřiště na Ostravici (Golf Club Ostravice), golfové hřiště v Ropici (Ropice Golf Club), golfové hřiště v Ostravě-Zábřehu (Golf Club Ostrava), golfové hřiště v Rožnově pod Radhoštěm (Valašský golfový klub Rožnov pod Radhoštěm) a golfové hřiště v Kravařích (Zámecký Golf Club Kravaře).

Jestliže bychom se zaměřili na konkurenci v rámci velikosti hřišť, můžeme zde zařadit golfové hřiště nedaleko Olomouce, golfové hřiště v Ropici a golfové hřiště na Ostravici, neboť všechna tato hřiště jsou 18jamková. Dále zde působí také konkurence dodavatelů (např. dodavatelé travních semen), zákazníků (zákazníci golfových hřišť) a potencionální konkurence (nově vznikající hřiště).

Zákazníci

Jedna z nejdůležitějších součástí okolí firmy, neboť právě na tuto část mikroprostředí se firma zaměřuje nejvíce. Důvodem je fakt, že právě tato součást okolí firmy přináší firmě zisk.

Zákazníky hřiště se stávají jak členové klubu, který zde působí, tak i nečlenové, kteří si prostě přijedou jen zahrát. Všichni však musí splňovat základní podmínku hraní na hřišti a to vlastnictví tzv. „handicapu 54“, který hráče opravňuje k tomu, aby mohli hrát na jakémkoliv hřišti. Mezi další zákazníky patří také hráči, kteří se zúčastňují komerčních turnajů. Další skupinkou zákazníků jsou ti, kteří zelenou kartu nevlastní, ale snaží se o její vlastnictví pod vedením profesionálních trenérů.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou firmy a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné pro naši činnost. Dodavatelé často neposkytují zdroje pouze nám, ale dodávají také ostatním firmám v oboru, tedy i naší konkurenci. Proto jsou důležité oboustranně korektní dlouhodobé vztahy s dodavateli, které b měly zajistit, pokud ne konkurenční výhodu, tak alespoň stejné podmínky, jako mají ostatní subjekty v oboru. [6]

Golfové hřiště v Šilheřovicích má velmi mnoho dodavatelů v různých oblastech. Jedni jsou ti, kteří dodávají věci potřebné na provoz a údržbu hřiště, kam řadíme především ty, kteří dodávají travní semena na hřiště, písek do bunkerů, hnojiva, speciální stroje a sekačky na trávu včetně náhradních dílů a pohonné hmoty, ale také i čištění suchých WC na hřišti. Dále dodavatelé, kteří jsou důležití pro chod klubovny. Sem řadíme dodavatelé elektrické energie, telekomunikačních služeb, vody a zajištění hygienických potřeb, dodavatelé kancelářských potřeb aj.

Veřejnost

Veřejnost je množina skupin, které mohou mít na činnost firmy určitý vliv. Public relations (vztahy s veřejností) zahrnují širokou škálu programů, které podporují nebo ochraňují image firmy nebo jejich jednotlivých produktů. [4]

Veřejnost na hřiště působí ze všech stran, a tak zde můžeme sledovat všechny typy veřejnosti. Ať už jde o veřejnost odbornou (profesionální hráči, trenéři, znalci v oblasti údržby hřišť apod.), veřejnost laickou (lidé, kteří mají golf jako koníček), zájmová sdružení (především Česká golfová federace nebo Český svaz greenkeeperů, aj.), veřejnost finanční (banky, FÚ), veřejnost vládní (ministerstva), vnitřní veřejnost (zaměstnanci hřiště), ale také sdělovací prostředky, díky nímž, je hřiště propagováno do širokého okolí.

2.2.5 Makroprostředí

Makroprostředí jsou vnější okolnosti, které ovlivňují mikroprostředí (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory). Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit. [5]

Demografické

V ČR žije celkem 10 467 542 obyvatel na rozloze přes 78 tis. km^2. Hustota zalidnění je 130 obyvatel/km^2. Moravskoslezský kraj se rozkládá na rozloze 5 427 km^2 s 1 250 066 obyvateli (stav k 31. 12. 2008). Průměrný věk obyvatel je 39, 7 let. Hustota osídlení je 230 obyvatel/km^2. Krajské hlavní město je Ostrava. Ostrava na svých 214,23 km^2 čítá celkem 308 374 obyvatel (stav k 31. 12. 2007) a spadá do okresu Ostrava-město. Hustota zalidnění v tomto okrese je 1 443 obyvatel/km^2 a průměrný věk se pohybuje okolo 40 let. Obec Šilheřovice leží na rozloze více než 2 tis. ha asi 15 km severně od centra Ostravy a čítá 1 587 obyvatel (stav k 31. 12. 2007).

Ekonomické

Podle průzkumu ČSÚ za rok 2008 vzrostla průměrná mzda o 8,5 % (1 848 Kč) a dosáhla tak výše 23 542 Kč. Podle odhadu dosáhla průměrná hrubá měsíční nominální mzda v celém národním hospodářství v roce 2008 na přepočtené počty zaměstnanců výše 22 713 Kč, proti roku 2007 vzrostla o 7,9 %. V Moravskoslezském kraji je průměrná mzda 21 570 Kč (stav za rok 2008).

Průměrná míra nezaměstnanosti k 31. 3. 2009 byla 7,7 %, což je o 3 % více než ve stejném období roku 2008. V Moravskoslezkém kraji je míra nezaměstnanosti 11 % (stav k 31. 3. 2009), čímž se tento kraj řadí mezi 3 kraje s největší mírou nezaměstnanosti. Nejvíce nezaměstnaní v Moravskoslezkém kraji jsou lidé se středním odborným vzděláním. Tento nárůst nezaměstnanosti je úzce spjat s celosvětovou hospodářskou krizí.

Přírodní

Hřiště z hlediska přírodních vlivů je ovlivňováno zejména ročním obdobím, ale zároveň také i počasím. Co se týče ročního období, tak možnost hraní golfu na hřišti je určena dle toho, zda je sezóna nebo ne. Sezóna začíná v dubnu a končí v říjnu. V této době je tedy možnost zahrát si golf přímo na hřišti. Naopak v době mimo sezónu se hraje především outgoor golf. Existuje i možnost zahrát si na hřišti, záleží však na tom, zda je sníh. Hřiště je mimo sezónu upraveno „zimními jamkami“, což znamená, že se v podstatě hraje mimo greeny (jamky jsou umístěny mimo greeny).

Pokud se jedná o počasí, tak je také podstatnou součástí hry na hřišti. Hráči mohou hrát jak v horku, tak také i v dešti, ale je to pro ně podstatně nepříjemné. Pokud je však bouřka, nemělo by se hrát. Počasí velmi ovlivňuje údržbu hřiště. Ve velmi horkých dnech se hřiště (většinou brzo ráno nebo k večeru) zavlažuje. Také střídavé počasí tepla a deště vede k tomu, že hřiště musí častěji sekat, neboť tráva roste rychleji.

Sociálně-kulturní

V dnešní době se golf stává stále populárnějším koníčkem a to jak u mladé generace lidí, tak i u té starší. Co se týče golfového hřiště v Šilheřovicích, můžeme zde sledovat i mnoho zahraničních hráčů, především ze Švédska nebo Korey (v závislosti s automobilkou v Nošovicích). Golf je považován za „sport bohatých“. Najdeme mnoho těch, kteří toto tvrzení vyvracejí, ale pravda, že vybavení, trenéři a také registrační a členské příspěvky či poplatky nepatří zrovna k levným záležitostem. Golf přestavuje určitý standard, kterého se ti, kteří ho hrají, drží.

Legislativní

Stejně jako každá firma, organizace či osoba, se i golfová hřiště musí řídit určitými zákony, nařízeními a normami. Mezi zákony, kterými se hřiště musí řídit, patří např. Zákoník práce, Obchodní zákoník, Občanský zákoník aj. Pro provoz hřiště, a tedy aby bylo hřiště „hratelné“, je důležité, aby splňovalo určité normy, které udává komise z České golfové federace. K dalším nařízením či vyhláškám patří i takové, které jsou spojeny s ochranou životního prostředí nebo spolupráce s památkovým ústavem.

Inovační

Také inovační prostředí velmi ovlivňuje golfové hřiště v Šilheřovicích. Různé novinky v travních směsích pro stále lepší trávu, nové a nové stroje, způsob zavlažování, apod. Dále také inovace v oblasti vybavení golfistů a potřeb pro ně. Jde o stálé zlepšování golfových holí, míčků, oblečení, bagů (např. elektrický bag) a dalších různých potřeb pro golf i golfisty.

3 Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků

V této kapitole se budu zabývat jak teoretickými východisky spokojenosti zákazníků a její měření, tak také budu věnovat část teorii služeb, neboť v této práci zkoumám spokojenost zákazníků se službami.

3.1 Spokojenost a hodnoty zákazníka

3.1.1 Spokojenost

Kvalita poskytovaných služeb je úzce spjata se spokojeností zákazníka. Každý zákazník očekává od poskytované služby určitý standard, který když dostane, způsobí, že je zákazník spokojen. Úspěšné firmy se tedy snaží o to, aby jejich zákazník dosáhl nejvyšší spokojenosti vzhledem k poskytované službě.

Očekávání zákazníků je založeno na mnoha podnětech, ať už jde o minulou zkušenost, doporučení od známé osoby nebo zaznamenaná reklama. Porovnávají vnímanou službu s očekávanou. [4]

Spokojenost zákazníka podle STN EN ISO 9000:2001 je stav, kdy „Potreby a očakávania sú uspokojované stále, počas celej životnosti výrobku alebo poskytovania služby.“ [8, str. 74]

Spokojenost tedy závisí na tom, zda je naplněno jeho očekávání ve vztahu k službě či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší. Pokud se jeho očekávání nenaplní, zákazník je nespokojen, naopak pokud je jeho očekávání naplněno, zákazník je spokojen a v případě naplnění ve vyšší míře, je zákazník spokojen a příjemně překvapen. Mnoho firem se chová způsobem, že zákazníkovi slíbí jen to, co mohou splnit, ale později plní více než slíbily. [5]

Důvody pro sledování spokojenosti zákazníka

Důvodů pro sledování spokojenosti je celá řada. Spokojenost se sleduje obecně, na firemní úrovni, ale také na nadpodnikové úrovni. ***Obecné důvody*** sledování

spokojenosti jsou především díky rostoucí konkurenci a tedy tlak na ceny. Firmy tak věnují větší pozornost stávajícím zákazníků, hlavně těm věrným. [2]

Důvody na firemní úrovni jsou spjaty se skutečností, že spokojenost má dopad na finanční výsledky firmy. Spokojení zákazníci projevují tendenci k opakovaným nákupům, projevují větší sklon k věrnosti, jsou méně cenově citliví a rozšiřují svou pozitivní zkušenost s firmou formou doporučení od známých. [2]

Důvody na nadpodnikové úrovni jsou také podstatné při sledování spokojenosti zákazníků, neboť je potřeba znát informace o celkové úrovni spokojenosti zákazníků s výrobky a službami poskytovanými na daném území. [2]

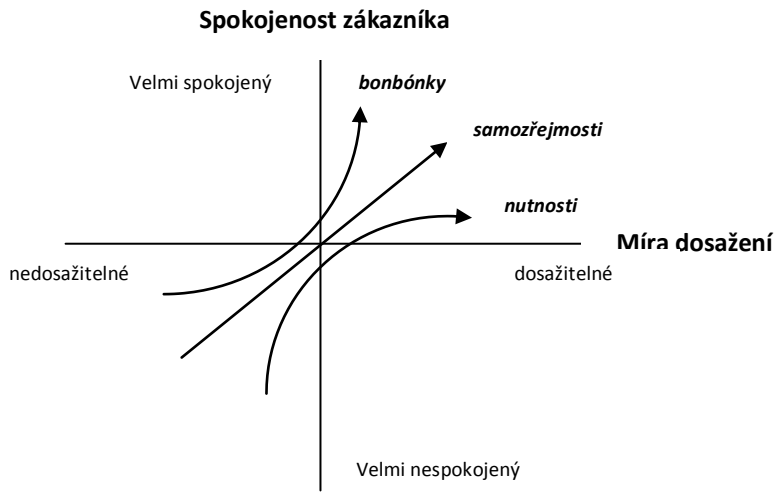
Modely analýzy spokojenosti zákazníka

Tyto modely mají za úkol ověřit a zkontrolovat vnímání kvality služby u zákazníka a určit příčiny neuspokojivých výsledků. Slouží jako základ pro přijetí návrhů na zlepšení vnímané kvality a uspokojení zákazníků. [8]

KANO MODEL

Tento model zdůrazňuje různorodost požadavků zákazníků podle jejich významu pro spokojenost a také se orientuje na Maslowovu hierarchii potřeb. V tomto modelu existují dvě různé dimenze, a to stupeň spokojenosti zákazníka a stupeň splnění zákazníkových požadavků. [8]

Obr. č. 3 - Kano model:



Zdroj: [8]

Samozřejmosti představují to, co zákazník očekává a představuje to tedy jeho základní požadavky. V případě neúplného splnění těchto vlastností, vzniká u zákazníka velká nespokojenost. V případě splnění zákazníkova očekávání je zákazník spokojen. Nutnosti představují taková očekávání zákazníka, která musí daná služba mít a pokud je nemá, zákazníka je opět nespokojen. Opakem toho jsou bonbónky, které zákazník neočekává, ale pokud je daná služba obsahuje, je více než spokojen. [36]

MODEL SERVQUAL

Jedná se o nejvíce propracovanou metodu, neboť umožňuje hodnotit různé prvky kvality. Na kvalitu pohlíží jako na souhrn vlastností, které jsou odlišné pro různé druhy služeb a z pohledu spokojenosti zákazníka. Zákazník hodnotí na dané škále očekávanou kvalitu služby a pak kvalitu, která mu ve skutečnosti byla poskytnuta. Výsledek je pak takový, že očekávání se rovná poskytnuté kvalitě, očekávání nebylo naplněno anebo naopak očekávání zákazníka převýšilo. [10]

3.1.2 Hodnoty a loajalita

Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou získanou užíváním služby a náklady, které musí vynaložit, aby tuto službu opatřil. Zákazníci tak při svém rozhodování o koupi služby zvažují jednak užitek z dané služby a finanční prostředky, ale také námahu a psychickou zátěž spojenou s využitím dané služby. [5]

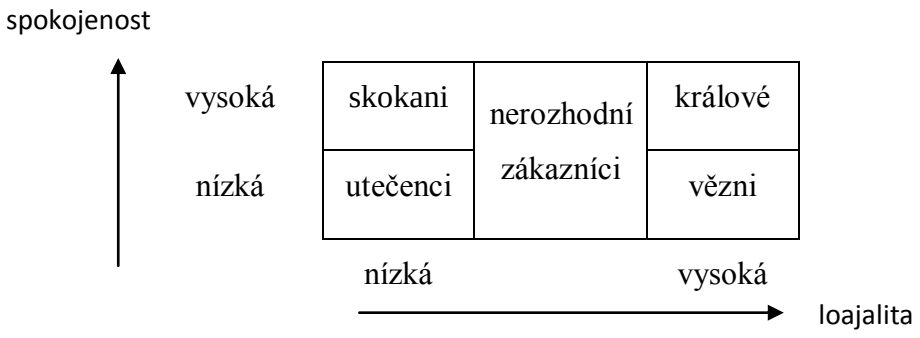
Každý zákazník si nákupem služby chce uspokojit své potřeby a řešit tak určité problémy, tzn., kupuje si hodnotu, pokud možno bez vedlejších nežádoucích rizik. Hodnota má pro zákazníka vždy dva kladné prvky, a to kvalitu (kombinace výrobku a služby) a cenu. [8]

Loajalita je jakýmsi stupněm pozitivního závazku zákazníka k dodavateli, který odlišuje dokonale loajální zákazníky od ostatních. To, že zákazník je spokojený ještě neznamená, že je loajální či věrnýa také naopak. I když bude zákazník nespokojen, může být loajální. [8]

Mezi faktory loajality zákazníků v konkurenčním prostředí patří potěšení zákazníka (bombónky), úplná spokojenost zákazníka, pozice dodavatele na trhu, míra vzájemné závislosti mezi dodavatelem a zákazníkem a pohodlnost zákazníka. [8]

Měření loajality zákazníka můžeme zjistit pomocí ***matice spokojenosti a loajality***:

Obr. č. 4 – Matice spokojenosti a loajality



Zdroj: [8]

Skokani jsou takoví zákazníci, kteří často mění značku produktů. U *králů* je vysoká míra spokojenosti spojena s věrností a je zde záruka ekonomických výsledků firmy. *Utečenci* jsou ztracení zákazníci, kteří mají možnost jiné lepší nabídky na trhu. *Vězni* jsou ti, kteří jsou věrní i při malé spokojenosti a *nerozhodní zákazníci* jsou takoví, u kterých se neví, jak zareagují. Jde o nejkritičtější skupinu zákazníků. [8]

3.2 Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků existuje ve dvou směrech [11]:

a) postupy využívající tzv. interní ukazatele výkonnosti, které jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají. O těchto ukazatelích zákazníci nemusí vůbec vědět, nejsou odvozeny od jejich názorů, jsou naopak odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jež pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.

b) postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků, které pracují s ukazateli, které bezprostředně vypovídají o úrovni vnímání jednotlivých produktů různými skupinami zákazníků. Tyto ukazatele jsou obvykle odvozeny od údajů získaných pravidelnými průzkumy u externích zákazníků, resp. zaměstnanců.

3.2.1 Metodika měření spokojenosti zákazníků

Důležitou součástí každého měření či zkoumání je určitá metodika dané práce. Je nutno si nastavit určité body, podle kterých se výzkum bude provádět a podle kterých se budou zjišťovat potřebné informace. Metodika měření spokojenosti zákazníků se sestavuje z následujících sedmi bodů:

1. Definovat, kdo je zákazník

Přísloví, znovu a znovu používané v marketingovém výzkumu, je zeptat se správné osoby na správnou otázku. Když peníze a čas dovolí, měli by být dotazováni různí lidé, použité různé metody a rozdílné otázky. [1]

Každá organizace by se měla zaměřit na to, kdo je jejím skutečným zákazníkem a na koho bude směřovat své měření spokojenosti. Zákazníky dělíme na externí a interní, kam patří zaměstnanci firmy. Pokud se firma zaměří na externí zákazníky, rozhodnutí o tom, která skupina zákazníků bude součástí výzkumu, provádí vrcholový management. Ten si může segmentovat zákazníky např. dle podílu dané skupiny zákazníků na celkových tržbách. Velmi účinné by bylo zaměření se na všechny skupiny zákazníků, což je ale v praxi méně reálné vzhledem k určitým překážkám jako je např. nedostatek zdrojů. [11]

2. Definovat požadavky zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Ve výzkumu spokojenosti zákazníka se hledají názory respondentů na rozdílné problémy, což ukazuje, jak se společnost drží a jak se může zlepšit. Organizace musí neustále uspokojovat požadavky zákazníků, které se promítají do poskytovaných služeb. Na základě těchto požadavků jsou vymezeny znaky, které pozitivně nebo negativně podmiňují spokojenost. Pro definování znaků spokojenosti je možno využít těchto dvou metod [1, 11]:

A) metoda rozvoje znaku kvality

Základem této metody je aktivní účast vlastních zaměstnanců, které vhodným způsobem motivujeme k tomu, aby se vžili do role externích zákazníků a v návaznosti na to stanovili, jaké znaky produktu by ovlivnily jejich pocity (vnímání). Tento přístup

by měl být v organizacích volen jen tehdy, když z jakýchkoliv důvodů nelze pracovat s názory skutečných zákazníků. [11]

B) metoda naslouchání hlasu zákazníka

Tato metoda je založena na poslechu hlasu zákazníka a to tím, že zde zjišťujeme názory reprezentativního vzorku externích zákazníků, což vede k objektivnímu odhalení všech znaků spokojenosti. Tato metoda by měla být v organizacích preferována. V této metodě existuje hned několik způsobů „naslouchání hlasu zákazníka“ [8, 11]:

Diskuse ohniskových skupin, jejíž podstatou je přímý rozhovor a cílem generování znaků zákazníkovy spokojenosti. Metoda probíhá za účasti 6 – 12 zákazníků a moderátora, který diskusi řídí a často využívá tzv. brainstorming ke stanovení všech podstatných znaků spokojenosti. Moderátor musí být schopen analyzovat názory svých kolegů během diskuse.

Metoda dotazníková je nejméně vhodnou metodou naslouchání hlasu zákazníka, neboť jde o nepřímý styk se zákazníkem. Už dopředu je vytvořen dotazník, který je zákazníkovi poslán, a ve kterém je zákazník žádán o definování daných znaků, což ho určitým způsobem omezuje v určování znaků spokojenosti.

Přímé interview s jednotlivci je jednou ze spolehlivých metod. Zákazníci jsou dotazováni přímo v terénu a jsou mu kladeny otázky podle předem vytvořených dotazníků. Dotazování by nemělo trvat déle jak 30 minut.

Metoda kritických událostí je nejnáročnější způsob definování znaků spokojenosti zákazníka, ale je nejspolehlivější. Za kritickou událost se zde považuje konkrétní výrok zákazníka o jeho zážitku (zkušenosti) a je jedno zda je to pozitivní nebo negativní zážitek. Výsledkem je pak vyčlenění faktorů, které pozitivně nebo negativně ovlivňují vnímání kvality poskytovaných služeb.

3. Návrh a tvorba dotazníků

Dotazníky jsou nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Jsou využívané jaké nástroj přímého kontaktu se zákazníky, anebo jako základní pomůcka při metodách přímého styku, jako jsou rozhovory. Je to vhodná pomůcka, která garantuje stejný přístup sběru údajů i při větším počtu tazatelů. Praxe však dokazuje, že význam

dotazníku je často podceňován už při jejich tvorbě. Mezi nejčastější prohřešky patří [8, 11]:

- nejednoznačná a nepochopitelná formulace otázek,
- struktura otázek nectí seznam znaků spokojenosti,
- dotazník je příliš obsáhlý a zákazníky to odrazuje od spolupráce,
- nevysvětlení důvodu sběru dat.

Proto by se při tvorbě dotazníku nemělo zapomínat na [8]:

FORMULACI OTÁZEK

Otázky uvedené v dotazníku by měli s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitu zákazníka spojenou s jeho zkušenostmi s projevy všech stanovených znaků spokojenosti. Otázek by mělo mít co nejméně a jejich formulace jasná, konkrétní a srozumitelná.

FORMÁT DOTAZNÍKŮ

Formátem dotazníku chápeme jeho vnější uspořádání tak, aby bylo možné s použitím vhodné škály hodnotit míru spokojenosti. V praxi lze uplatnit tyto formáty dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků [11]:

Check-listy jsou jednou z nejjednodušších formátů, kdy má respondent na výběr pouze ze dvou možností (spokojen x nespokojen, ano x ne). Z pohledu zákazníka je to nejlepší, ale získaná data jsou jen povrchní a tak nelze tento formát šířeji používat.

Formát Likertův je jeden z těch, které můžeme využívat z širšího hlediska. Používá se zde pětistupňová škála, jejíž hraniční body jsou od absolutně negativního vnímání po absolutně pozitivní. Charakteristické pro tento formát je, že otázky jsou jakýmsi vyjádřením o určitém stavu znaku spokojenosti a respondent pouze určí svůj souhlas či nesouhlas.

Formát verbální je odvozen od Likertova formátu. Otázky jsou ve formě definovaných znaků a respondenti tak označí stav své spokojenosti na škále od „velmi spokojen“ až po „velmi nespokojen“.

Formát numerický je pravděpodobně „uživatelsky nejpřívětivější“ a tzn. pro zákazníka nejkonkrétnější z hlediska vyjadřování míry spokojenosti. Má ale výhodu i z hlediska nejpřesnějšího vyhodnocování a statistického zpracování dat. Není rovněž problém využít jemnější než např. pětistupňovou hodnotící škálu.

VSTUPNÍ INFORMACE PRO ZÁKAZNÍKA

Tyto informace jsou důležité pro to, aby respondent věděl, jak má při vyplňování dotazníků postupovat, což pak vede ke správnosti jeho odpovědí. K důležitým vstupním informacím, které bychom měli uvést, řadíme vysvětlení a účel otázek, poskytnutí úplného a srozumitelného návodu k vyplnění, vysvětlit kdo a jak bude informace zpracovávat, při škálových možnostech vysvětlit danou škálu hodnocení a také motivovat zákazníky k vyplnění dotazníků.

USPOŘÁDÁNÍ OTÁZEK V DOTAZNÍKU

Čím více otázek je v dotazníku uvedeno, tím větší je šance na neochotu zákazníka daný dotazník vyplnit. Je nutné uspořádat otázky tak, aby byl zachován smysl dotazníku, jeho objektivnost a úplnost odpovědí. Při tvorbě dotazníku bychom měli mít stále na paměti jeho rozsah, frekvenci dotazování nebo zachování anonymity respondentů.

4. Stanovení velikosti výběru vzorku

Při měření spokojenosti zákazníků je nejprve potřeba vymezit tzv. základní soubor. Základním souborem rozumíme všechny naše zákazníky. Na nich můžeme provést vyčerpávající šetření, podmínku je, že nám jsou známí všichni zákazníci a jejich počet je relativně malý. Není-li pak možné z časových, nákladových a provozních hledisek oslovit všechny své zákazníky, pracujeme s výběrovým vzorkem (souborem). Výběrový vzorek zastupuje základní soubor. Výběrový soubor musí být vybrán tak, aby data z něj získaná byla reprezentativní za základní soubor. [11]

Jde o jednu z důležitých oblastí při měření spokojenosti. Pokud si organizace určí cílový segment (základní soubor) a určí, zda jde o určitou přesně určenou skupinu osob (např. spotřebitelé), je na řadě určení velikosti tohoto vybraného vzorku. V praxi je téměř nereálné zjišťovat informace od všech, proto se stanovuje vzorek výběrový. Existuje hned několik technik výběru vzorku. [6]

První technikou stanovení velikosti výběrového souboru je ***census.*** Metoda spočívá v tom, že velikost základního souboru se rovná velikosti výběrového souboru. Metoda je nákladná a vhodná tam, kde nutná zpětná vazba od všech zákazníků. Je zde garance spolehlivých výsledků. [8]

Druhá technika je ***úsudková***, přičemž výběr vzorku závisí na těch, kteří určují velikost vzorku. Metoda není náročná na zdroje, ale je zde nízká spolehlivost získaných údajů a není vhodné je použít na celý soubor. Většinou se používá tam, kde nelez použít census nebo statistické metody. [8]

A poslední třetí technika je ***statistická***, u které je výběr zákazníků náhodný. Je zde možné zobecnění výsledů na celý soubor. Lze statisticky určit velikost výběru a je možné určit, že právě výběrový vzorek reprezentuje celý soubor zákazníků. Technika má tři charakteristiky, kterými jsou jednoduché vzorkování, víceúrovňové vzorkování a stratifikované vzorkování. [8]

Jednoduché vzorkování spočívá v určení náhodného výběru vzorku, který můžeme považovat za reprezentativní, a zjištěné výsledky se považují za výsledky celého souboru. *Víceúrovňové vzorkování* je založeno na určení skupin zákazníků na základě určitých zásad. Všechny skupiny pak tvoří celkový soubor, ze kterého se náhodně vyberou skupiny, se kterými se dále pracuje. Metoda je složitá. *Stratifikované vzorkování* se zabývá rozdělením základního souboru na dvě a více skupin. V každé této skupině se pak vybere výběrový vzorek, se kterým se pracuje. [8]

5. Výběr vhodných metod sběru údajů

Pro sběr údajů je možno využít celou řadu metod, které jsou rozdílné jak svou náročností či nákladností, tak také mají každá z nich určité výhody i nevýhody svého použití.

Osobní interview patří k nejrozšířenějším metodám sběru primárních údajů. Oblíbenost této metody spočívá nejen v její výborné zpětné vazbě, ale také v tom, že při rozhovoru s dotazovaným mu můžeme ukazovat vzorky nebo lépe vysvětlit nepochopené otázky. Tato metoda má však i své nevýhody, mezi které patří např. čas nebo náklady. Osobní interview trvá delší dobu a je nákladnější. [1]

Telefonické interview je oproti osobnímu dotazování levnější a rychlejší. Je vhodné pro kratší interview (10 – 15 minut). Během hovoru jsou kladeny krátké otázky. Telefonické dotazování není vhodné pro hloubkové šetření a nevýhodou je např. nemožnost využití vizuálních pomůcek. [1]

Skupinové diskuse jsou nejrozšířenější metodou kvalitativního výzkumu. Jsou náročné na vlastní šetřeí, neboť musí být stanoveno složení skupiny, počet skupin i jedinců v nich, správě zvoleno téma a postup formou scénáře. [6]

Poštovní zasílání dotazníků je další metodou sběru dat, která je také poměrně rozšířená, ale bohužel její velkou nevýhodou je velmi nízká zpětná vazba. Většinou se stává, že když je respondentovi zaslán dotazník, není už poslán vyplněn zpět. Výhodou této metody jsou však její nízké náklady. [6]

Internetový výzkum je v dnešní době také velmi rozšířen. Výzkum je prováděn pomocí dotazníků přiložených v emailech nebo na webových stránkách. Výhodou je její nenáročnost na náklady i čas, ale i adresnost (např. dané webové stránky si prohlíží jen ti, které daná problematika zajímá). Nevýhodou pak důvěryhodnost získaných informací nebo tzv. spamming, neboť to zákazníky může obtěžovat. [6]

„Pro forma“ je jednou z nejméně spolehlivých metod, neboť její podstata spočívá v tom, že předem vytvořené dotazníky jsou umístěny v určitých prostorách, kde si je zákazníci mohou vzít a vyplnit. Toto je v podstatě nevýhodou, protože záleží pouze a jen na ochotě respondenta, zda dotazník vyplní. [11]

6. Tvorba postupů pro vyhodnocování dat

Pro efektivní využívání údajů získaných z měření spokojenosti zákazníka je nutné je vhodným způsobem zpracovat. Pro zpracování dat, je za potřebí využít adekvátní metody, jako jsou indexy nebo základní statistické postupy. [8]

A) Index spokojenosti zákazníka

$$ISZ = \frac{\text{realita}}{\text{optimum}}$$

realita = výsledek měření spokojenosti v určitém čase
optimum = ideální hladina pozitivního vnímání

Spokojenost však může být různá v závislosti na tom, zda je o výrobek či službu, pak je index spokojenosti zákazníka kvantifikován takto [11]:

$$ISZ = \frac{I_{ss} + k * I_{sv}}{k + 1}$$

I_{ss} = dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb
I_{sv} = dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku
k = konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti na celkové spokojenosti zákazníků

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se pak počítá podle vztahu:

$$I_s = \sum_{i=1}^{N} w_{is} * S_i$$

N = počet znaků spokojenosti zákazníků se službami

W_{is} = váha i-tého znaku spokojenosti se službami, kde platí:

$$\sum_{i=1}^{N} w_{is} = 1$$

S_i = hodnocení míry spokojenosti u i-tého znaku služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^{n} S_{ix}}{n}$$

S_{ix} = hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem
n = rozsah výběru (celkový počet zákazníků, u kterých je měření realizováno)

B) Základní statistické postupy

Nejprve se vyhodnocuje každá otázka zvlášť a na základě zjištěných výsledků se pokračuje v hlubších analýzách, které mohou obsahovat odpovědi několika otázek dohromady. Postupně se zjišťuje četnost zjištěných odpovědí, úroveň, variabilita a rozložení zkoumaných znaků a také závislosti mezi proměnnými. [6]

Četnost znamená počet výskytu jednotlivých variant odpovědí. Rozlišujeme absolutní a relativní četnost. *Absolutní* představuje sumu jednotlivých variant odpovědí, kdežto *relativní* přestavuje poměr absolutní četnosti k rozsahu celého souboru a vyjadřuje se v procentech. [6]

Úroveň bývá popsána centrálními momenty, které určují jakýsi střed, kolem kterého varianty odpovědí kolísají. Nejčastěji se využívá *průměr, modus* (nejčetnější hodnota), *medián* (prostřední hodnota) a *kvantily*, které rozdělují soubor na určité části (nejpoužívanějšími jsou kvartily, které rozdělují soubor na 4 části). [6]

Důvodem ***měření závislostí*** je zjištění určitých závislostí, tzn., že jejich odpovědi se navzájem liší nebo se odlišují od celku. Smyslem je hledat závislosti mezi jednotlivými skupinami zákazníků (např. dle pohlaví). Pro měření závislostí používáme *regresní analýzu* (křivka vystihující odpovědi), *korelační analýzu* (určuje intenzitu vztahu mezi proměnnými), *faktorovou analýzu* (hledá hlavní faktory ovlivňující chování respondentů) a *shlukovou analýzu* (hledá podobné vlastnosti a rozdíly mezi respondenty). [6]

Testování závislostí je důležité v případech, kdy je nutno zjistit spolehlivost získaných údajů. Testy, které se při testování využívají, jsou *jednopárový T-test* (porovnávání zjištěných průměrů s předem stanovenou hodnotou), *párový T-test* (porovnávání průměr dvou proměnných v jedné skupině), *T-test pro nezávislé skupiny* (porovnávání průměrů jedné proměnné ve dvou skupinách) a *jednorozměrná ANOVA* (porovnávání průměrů jedné proměnné v několika skupinách). [6]

7. Využívání měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování

Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být neustále sledovány. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji spokojenosti musí být chápány jako varování před blížícími se ekonomickými problémy, ale především jako vstupy pro procesy zlepšování. Zvyšování míry spokojenosti vede k loajalitě zákazníků. Monitorování spokojenosti zákazníků má poskytovat informace o tom, jak jsou plněny požadavky zákazníků. [11]

3.2.2 Metody

Mezi nejčastěji využívané metody měření patří pouze spokojenost, diferenční analýza, model důležitost – spokojenost a multiplikativní přístup. [12]

Pouze spokojenost

Jde o průzkumovou metodu, ve které se žádá, aby respondenti vyznačili, jak dobře si vede organizace v řadě vlastností, na sedmibodové škále, na níž jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm naprostému nadšení. Průměrné výsledky u každé vlastnosti se v závěru sečtou a položky s nejnižším hodnocením patří mezi ty, které je třeba zlepšit.

Diferenční analýza

Tato metoda spočívá v počítání rozdílů mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Opět je zde prováděno hodnocení na škále a vlastnosti s nejnižšími výsledky jsou ty, které je třeba zlepšovat. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle důležitosti. Vlastnosti se stejným nebo podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a nebudou mít na jejich spokojenost stejný dopad. [12]

Model důležitost – spokojenost

Princip této metody funguje podobně jako u předchozí, kdy se také srovnává důležitost a spokojenost s danými vlastnostmi. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které pokládají zákazníci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Model D−S zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Akční priority se určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. [12]

Obr. č. 5 - Model důležitost – spokojenost

vysoká		
střední	(3) nadbytek	(1) vynikající
spokojenost	(4) bez starostí	(2) zlepšit
nízká		
	nízká	*střední* ***důležitost*** *vysoká*

Zdroj: [12]

Cílem této metody je nalézt vlastnosti, které se nacházejí v kvadrantu (2) a zaměřit se na jejich zlepšení. Pokud jich je tam více, organizace by se měla zaměřit na ty, které mají nižší stupeň spokojenosti a vyšší stupeň důležitosti.

Multiplikativní přístup

Metoda multiplikativního přístupu se zaměřuje na využití důležitosti jako vážené proměnné. Rozdíl mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti a zákazníkovým vnímáním výkonnosti podniku tvoří skóre nespokojenosti, které se pak váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti pak určuje oblasti vyžadující zlepšení. [12]

3.3 Služba a její kvalita

V dnešní době jsou služby stěžejním sektorem národního hospodářství. Stále více firem se zabývá právě poskytováním služeb a to ať už jako hlavní produkt nebo jen jako doplňkový k hmotnému produktu. V celku je možno říci, že služby se velmi rychle rozvíjejí a zdokonalují, tím si také získávají stále větší oblibu u zákazníků.

Pan Kotler a p. Armstrong definují službu takto:

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ [10, str. 13]

Služby mají obvykle nehmotnou povahu a jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu. [5]

Sektor služeb je velmi rozsáhlý a nejvíce je jich poskytováno ze strany státu, a to ať už jde o vzdělávání, zdravotnictví nebo bezpečnost. Dalšími poskytovateli služeb se stávají neziskové organizace, které nevznikají za účelem dosahování zisku (nadace, církev). Mezi další poskytovatele patří podnikatelské subjekty, kterých je ve sféře služeb nejvíce. V neposlední řadě mohou služby poskytovat také mnozí pracovníci ve výrobním sektoru a v maloobchodu. [4]

3.3.1 Vlastnosti služeb

Každá služba má své vlastnosti, které poznáme podle 5 základních identifikačních znaků. Mezi nejběžnější charakteristiky patří především nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a nemožnost vlastnictví. [10]

Pokud budu mluvit o službách poskytovaných na golfovém hřišti v Šilhřovicích, tak za ***nehmotnost*** se zde bude považovat právě to, že zákazníci si mohou zahrát na hřišti. Vzhledem k tomu, že zákazník dá hodně na osobní doporučení a nemůže si službu před nákupem vyzkoušet, k posouzení kvality dané služby, klade tak velký důraz na cenu poskytované služby.

Neoddělitelnost služby se projevuje především tak, že je nutnost přítomnosti zákazníka při poskytování služby. Služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována. [10]

V případě golfového hřiště v Šilheřovicích je za neoddělitelnost považována nutná přítomnost hráče na hřišti. Služba nemůže být spotřebovávána bez jeho přítomnosti.

Třetí charakteristickou vlastností je ***heterogenita*** služby. Heterogenitou se rozumí to, že zákazník si obtížně vybírá mezi konkurujícími si produkty anebo nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby. [10]

Heterogenitou, na golfovém hřišti v Šilheřovicích, se rozumí skutečnost, že hráč očekává stále stejný postup např. při placení poplatku na hřiště, ale ne vždy je mu služba poskytnuta stejně kvalitně.

Další charakteristikou služby je ***zničitelnost***, která se může projevovat tím, že daná služba se těžko reklamuje. Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jen v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. [10]

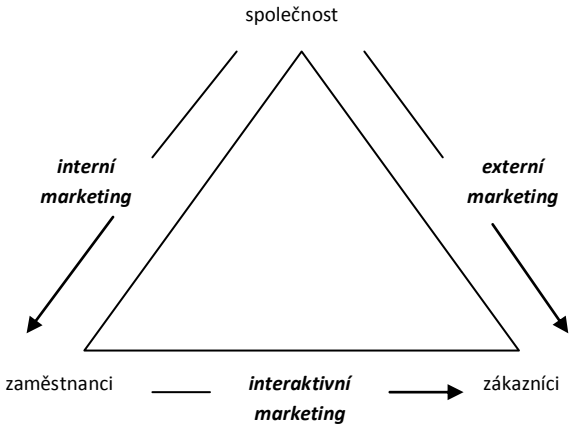
Poslední charakteristickou vlastností služby je nemožnost vlastnictví. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Příčinou je to, že zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby a danou službu mu přinášejí krátké (přímé) distribuční kanály. [10]

3.3.2 Služby a marketing

Marketing ve službách hraje také svou důležitou roli. Rozlišujeme hned tři typy marketingu, které jsou něčím specifické a v celku při poskytování služeb docela nezbytné. Každý z těchto tří typů je součástí organizace buď ze vnitř nebo z venku, neboť jsou zde zahrnuti jak zaměstnanci, tak zákazníci dané organizace a také její management. Existují tyto tři typy marketingu ve službách:

Interní marketing chápe pracovní místo jako produkt, který nabízí svým zaměstnancům. Cílem je zaměstnat a udržet si co nejlepší lidi a zabezpečit, aby tito lidé odvedli co nejlepší práci. [10]

Obr. č. 6 - Tři typy marketingu ve službách



Zdroj: [29]

Jde tedy o druh marketingu, který působí v organizaci mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci, přičemž vedení společnosti se snaží určitým způsobem stimulovat své zaměstnance k podpoře rozvoje kvality služeb organizací poskytovanou.

„***Externí marketing*** představuje normální práci při přípravě, tvorbě cen, distribuci a propagaci služby zákazníkům.“ [4, str. 448]

Tento druh marketingu ve službách je zaměřen především na spolupráci mezi vedením společnosti a zákazníky společnosti. Managament se podílí na tvorbě takového marketingového mixu, který by uspokojil jak zájmy organizace, tak zákazníka.

Interaktivní marketing se zabývá schopnostmi zaměstnanců při obsluhování klienta. [4]

Třetím typem je interaktivní marketing, který se zaměřuje na jednání mezi zaměstnanci organizace a zákazníky organizace. Jde mezi nimi především o komunikaci při osobním prodeji a přímé distribuci. Zákazníci si velmi často všímají těch, kteří jim službu poskytují a hodně na ně působí první dojem. Je to také jeden z faktorů, které zákazníci vnímají ve spojitosti s kvalitou poskytované služby.

Motivovaní a spokojení zaměstnanci přispívají k poskytování dokonalých služeb zákazníkům, což posiluje zákaznickou spokojenost. [2]

3.3.3 Kvalita služeb

“Kvalita je souhrn vlastností a charakteristických rysů výrobku nebo služby klíčových pro jejich schopnost uspokojovat uváděné nebo přepokládané potřeby.” [4, str. 184]

Kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb neustále roste. Kvalita podmiňuje stupeň spokojenosti zákazníka, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje ziskovost organizace. Kvalita je při nehmotnosti služeb a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od konkurence. Dobře poskytnutá kvalita se projevuje kdykoliv, kdy služba (produkt) splnila nebo překročila očekávání zákazníka. [10, 4]

Rozlišujeme 2 základní složky kvality služeb, a to technickou a funkční kvalitu. ***Technická kvalita*** se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. ***Funkční kvalitu*** ovlivňuje prostředí, ve kterém je služba poskytována. Obě tyto složky se podílejí na image společnosti a má to vliv na to, jaké očekávání spojuje zákazník se službou. [10]

V případě golfového hřiště v Šilheřovicích můžeme za technickou kvalitu považovat stav golfového hřiště. Tzn., že očekává, že hřiště bude mít posekanou a zelenou trávu. Funkční kvalita se zde projevuje především ve vtahu k zaměstnancům. Zákazníci si svůj obrázek o kvalitě služby udělají už při tom, jak se setkají na recepci s recepčním. Vstřícný a upravený recepční bude kvalitu služby zlepšovat, kdežto protivný a neupravený recepční bude zákazníka spíše odrazovat.

3.4 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. [10]

Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky (4P): produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion). Vzhledem k tomu, že v závislosti na vlastnostech služby tato 4P nestačí, bylo nutno připojit další prvky. Přidáním lidského faktoru (people), materiálního prostředí (physical evidence) a procesů (processes) se mix rozšířil na 7P (Cowell). Přidáním lidského faktoru (people), balíčků služeb (packaging), programování (programm coordination) a kooperace) partnership se mix rozšířil na 8P (Morrison). [10, 29]

3.4.1 Produkt - služba

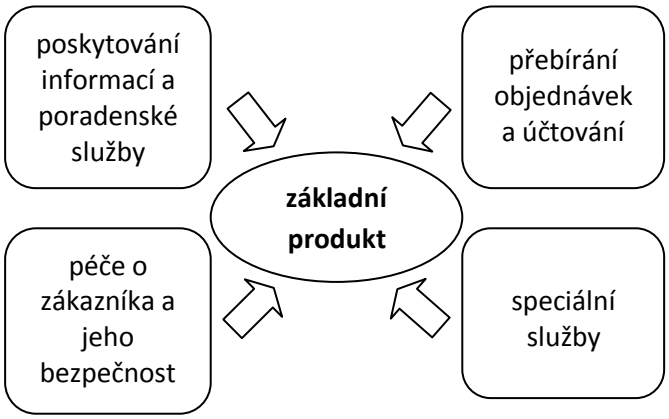
„Služba je soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být myšlenky, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů.“ [10, str. 92]

Služba jako taková obsahuje materiální prvky (hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí), smyslové prvky (rozpoznáváme je smysly) a psychologické výhody nabídky (pro každého zákazníka jiné). [10]

Nabídka služeb

Nabídku služeb je možno rozdělit na tzv. základní a doplňkový produkt. Základní produkt je hlavní příčinou koupě služby, kdežto doplňkový je nabízen v rámci základního a přidává mu tak určitou hodnotu. K základnímu produktu se především nabízí jako doplňkové služby poskytování informací a poradenské služby, péče o zákazníka a jeho bezpečnost, přebírání objednávek a účtování a speciální služby (viz obrázek níže). [10]

Obr. č. 7 - Základní a doplňkový produkt



Zdroj: [3]

Tvorba package

„Package představuje kombinaci souvisejících a vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky.“ [29]

Package neboli balíčky služeb, jsou v oblasti poskytování služeb nedílnou součástí. Služba jako taková může mít podobu jednotlivého produktu, ale také komplexu služeb jako jednoho výsledného produktu.

Tvorba těchto komplexů služeb je velmi oblíbená a to jak u poskytovatelů služeb, tak jejich příjemců. Důvodů je hned několik. Poskytovatelé si package oblíbili, protože přináší atraktivnost pro nové cílové segmenty, zvyšují poptávku mimo sezónu, roste

spokojenost zákazníka, ale i zvyšují tržby na jednoho zákazníka. U zákazníků je pak package oblíbeno proto, že zajišťují větší pohodlí, jsou hospodárnější a uspokojují jejich specializované zájmy. [29]

Charakteristické pro package je zvyšování efektivnosti a rentability služeb, eliminují působení času, uspokojují specifické potřeby zákazníků a v neposlední řadě také mohou spojovat dohromady vzájemně závislé organizace. Aby byla package úspěšné, měly by obsahovat atraktivnost a poskytovat zákazníkovi určitou hodnotu a výhodu. Měly by tvořit zisk a postihovat detaily. Nesmíme zapomínat také na to, že by měly představovat určitou kvalitu a být zkoordinované.

3.4.2 Ceny

Cena je jedním z nejvíce vnímaných nástrojů marketingového mixu služeb při rozhodování zákazníka o výběru služby. Jde také o jediný nástroj, který organizaci přináší příjem. Je to pružný nástroj, který symbolizuje hodnotu produktu a je důležitým zdrojem informací.

Cenu můžeme označit jako peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji zboží (služby) nebo vytvořenou pro oceňování zboží (služby), dalšího majetku a majetkových práv k jiným účelům. [31]

Klasifikace služeb pro cenové účely

Služby podléhající veřejné regulaci jsou určovány ze strany státu nebo státního zastupitelstva. Cena je určována tak, aby byla dostupná pro všechny. Příkladem je školství nebo zdravotnictví. [29]

Služby podléhající samoregulaci se oceňují na základě rozhodnutí zájmových sdružení. Cílem je snížit konkurenci v oboru. Příkladem mohou být včelaři z jedné vesnice, kteří budou prodávat med za stejnou cenu. [29]

Služby regulované trhem, kde si organizace určuje ceny sama. Základem pro její tvorbu jsou jak náklady, tak vnímání hodnoty služby zákazníkem, konkurence, úroveň poptávky, preference a další. [10]

Metody stanovení ceny

Objektivně stanovené ceny – nákladový způsob, ve kterém se jedná o stanovení fixní ceny za určitou službu nebo hodinovou sazbu a násobit tento poplatek počtem spotřebovaných služeb (půjčení hole, půjčení míčků) nebo počtem odpracovaných hodin (např. strávených tréninkem). Při tomto způsobu stanovení ceny je nutno znát ceny konkurence, aby nebyly stanoveny příliš nízko nebo naopak vysoko. [10]

Subjektivně stanovené ceny – tržně orientovaný způsob znamená, že objektivní (fixní) cena je přizpůsobována na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby pro něj byly přijatelné. Prvky subjektivní ceny jsou např. typ a obtížnost práce, přesčasy, hladina tržní ceny nebo porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služeb. [10]

Typy cen

Existuje hned několik typů cen a každá z nich je něčím specifická. Např. ***odstupňované*** (flexibilní) ceny jsou ty, které vyrovnávají nabídku a poptávku, stejný produkt je nabízen různým skupinám lidí (ceny vstupu na hřiště pro děti a dospělé) nebo ***individuální cena***, která je sestavována na míru zákazníkovi (balíček služeb pro konkrétního zákazníka). [29]

Mezi další typy patří ***diskontní*** cena, která je určité zvýhodnění za realizovaný objem (3 hráči za cenu 2 vyjde levněji, než kdyby si každý hráč platil sám za sebe) nebo ***prestižní*** ceny jsou takové, které v sobě většinou obsahují i jakýsi poplatek za image značky. ***Zaváděcí*** ceny jsou ty, kterými se poskytovatel služby snaží získat zákazníky tím, že jim nabízí nízké ceny, aby si službu vyzkoušeli a překonali tak začáteční riziko. [29]

K dalším typům můžeme zařadit ***oceňování ve dvou fázích***, např. když si zájemce o golf zaplatí trenéra a k tomu si musí ještě zaplatit za půjčené vybavení. Také ***oceňování package*** je jednou z typů cen. Jde v podstatě o balíček služeb, kdy je výhodnější než součet cen za jednotlivé služby, kdyby byly zajišťovány individuálně. [29]

3.4.3 Distribuce

Poskytování služeb lze dvěma způsoby, a to buď jako přímý prodej, anebo pomocí zprostředkovatelů. Obě tyto možnosti jsou něčím specifické a jinak potřebné. Přímá distribuce je spojena s neoddělitelností služeb, neboť zákazník musí být při poskytování služby přítomen (hráč musí jednat s recepčním, pokud si chce zahrát).

Distribuce pomocí zprostředkovatelů probíhá pomocí třetích osob, které danou službu distribuují dál do širšího okolí. Mohou jimi být různí agenti nebo dealeři. [29]

Faktory, které ovlivňují distribuci, závisí jak na charakteru služby, na lidských zdrojích a finančních zdrojích společnosti, tak také na charakteristice zákazníka, konkurence, ale i trhu. [29]

Umístění služby

Rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníka. Ze strany zákazníka je umístění služby ovlivňováno mnoha faktory, a to jak už demografickými (věk, zdraví), ekonomickými (bohatší lidé si připlatí např. za úklid domu) nebo psychologickými (životní styl), tak i to, zda je zákazník službu ochoten nahradit substitutem. [10]

Ze strany producenta je rozhodování o umístění služby daleko složitější, protože flexibilita produkce závisí na tom, zda může být daná služba poskytována kdekoliv. Existují služby, které jsou místně neflexibilní (např. speciální zdravotnická zařízení; golfové hřiště), ale existují i takové, které jsou poskytovány prostřednictvím poboček (banky). [10]

3.4.4 Komunikace

Je to jeden z velmi důležitých faktorů, podle kterého se zákazník rozhoduje o poskytovateli služby jím požadované. Komunikace dost podstatně působí na rozhodování zákazníka, protože díky ní se může poskytovatel služby lišit od konkurence.

Ve službách je důležité zaměřit se na tvorbu povědomí a zájem o službu, udržovat celkovou image organizace, zhmotnit službu, modelovat očekávání zákazníka a snížit riziko jím vnímané. [29]

Organizace potřebuje informovat zákazníka o svých službách, jejich cenách i možnostech jejího poskytování, musí se svým zákazníkem komunikovat. Organizace však musí komunikovat i se svými dodavateli či širokou veřejností. K této komunikaci slouží celá řada nástrojů komunikačního mixu.

Nástroje komunikačního mixu

K **tradičním nástrojům** patří především reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations (vztahy s veřejností) včetně sponzoringu a také výstavy a veletrhy.

Reklama je placená forma neosobní masové komunikace uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, reklamních tabulí, plakátů či firemních štítů. Reklama je prováděna za účelem informování spotřebitele, ovlivnění jeho nákupního chování, přesvědčení o koupi nebo jen pouhé připomenutí značky. Podporuje myšlenku, koncepci, dobrou pověst firmy, ale i místo a osoby. [10]

Podpora prodeje se skládá ze souboru pobídkových nástrojů, většinou krátkodobých, navržených pro stimulaci rychlejšího či většího nákupu určitého výrobku nebo služby. Od reklamy se liší tím, že podpora prodeje je podnětem ke koupi, kdežto reklama je důvod koupě. K pobídkovým nástrojům patří různé vzorky, kupóny, slevy (často ve službách), zboží zdarma aj. [4]

Osobní prodej je v podstatě komunikace „tváří v tvář“ jejímž obsahem je poskytování informací, převádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů. Je zaměřen na kvalifikované potenciální zákazníky a ne na veřejnost. Při osobní prodej v oblasti služeb je spokojenost zákazníka ovlivňována postoji a osobností prodávajícího. [5, 24]

Public relations se používají pro podporu dobrého jména firmy jako celku. Jde o plánované a trvalé úsilí firmy, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré vztahy, dobré jméno, vzájemné porozumění, sympatie s druhotnými cílovými skupinami, které nazýváme také veřejnost. Nesmíme však zapomínat také na rostoucí význam dobrých vtahů ve firmě,

což vyžaduje efektivní komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Velmi často je za součást public relations považován ***sponzoring***, který je nástrojem tématické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt (většinou finanční investicí) a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. [7]

Výstavy a veletrhy jsou více osobním komunikačním nástrojem, kde je spojeno předvádění, přímé kontakty mezi jednotlivci, přímý prodej a vztahy s veřejností. Výhodou je, že působí na všechny smysly člověka najednou. [7]

K **novým nástrojům** pak dále řadíme direkt marketing (přímý marketing) a internetovou komunikaci.

Direct marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Slovo direkt (přímý) zde znamená, že se využívají média umožňující přímý kontakt (pošta, brožury, telefonní kontakty). [7]

Internetová komunikace je jedním z nejsledovanějších médií dnešní doby. K jeho vlastnostem patří hlavně jeho globální dosah. Webové stránky jsou oblíbeným komerčním médiem s velkým potenciálem jako efektivní kanál pro reklamu, marketing a přímý prodej zboží a služeb. [7]

Co se týče oblasti marketingu služeb, zde se objevují **další nové nástroje** jako je event marketing (marketing událostí), guerilla marketing, virální (virový) marketing a product placement.

Cílem ***Event marketingu*** je vyvolání psychických a emocionálních podnětů, které by podpořily image firmy a produktů (služeb). Jedná se především o pořádání různých kulturních, společenský či sportovních akcí. Často se tento nástroj zařazuje do public relations. [10]

Pro potřeby marketingu služeb můžeme dané akce rozdělit na neziskově orientované (např. oslavy výročí založení, otevření nového hřiště), dále na komerčně orientované akce (např. turnaj, kde se musí platit poplatek za hru) a na charitativní akce (může jít také o turnaj s placeným poplatkem, ale výtěžek jde na charitativní účel).

„***Guerilla marketing*** chápeme jako nekonvenčně pojatou marketingovou kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.“ [10, str. 150]

Guerilla marketing je jakási myšlenkově bohatá reklamní akce na neobvyklých místech, a s tím spojený efekt překvapení. Mezi taktiky tohoto druhu komunikace patří úder na nečekaném místě, zaměření se na vytipované cíle a stažení se zpět. Výsledkem bývá silný nevšední zážitek, který se cílovým skupinám zapíše do paměti spolu s prezentovaným produktem (službou). [10]

Virální marketing představuje metodu sloužící k dosažení exponenciálního růstu povědomí o značce nebo produktu (službě) prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi (např. přeposílání emailů). [10]

Product placement je záměrné a placené umístění značkového výrobku (služby) do audiovizuálního díla (např. film), za účelem jeho prezentace. [10]

3.4.5 Lidský faktor ve službách

Podíl lidí na nabídce služeb se skládá z:

- účasti zaměstnanců organizace, která službu nabízí,
- aktivního zapojení zákazníka, který se stává spoluproducentem služby,
- zákazníků a jejich rodin, přátel a známých, kteří tvoří tzv. referenční trh.

Význam zaměstnanců

Zaměstnanci jsou velmi důležitou součástí organizace. Důležitost pracovní síly lze odvodit z podílu mzdových nákladů na celkových nákladech organizace a také z významu přímých styků se zákazníky v rámci celkové nabídky služeb. [10]

Vztah mezi zaměstnanci a zákazníky tvoří tzv. interaktivní marketing, který se zabývá schopnostmi zaměstnanců při obsluhování klienta. Klient posuzuje službu z pohledu technické i funkční kvality. [4]

Zaměstnanci, podle kontaktu se zákazníky, také velmi ovlivňují představu zákazníka o poskytované službě. Souvisí to hlavně s funkční kvalitou služby,

kdy si zákazník může udělat vlastní představu o kvalitě služeb např. už podle vzhledu nebo chování zaměstnance, se kterým je v kontaktu.

Podle vztahu k marketingovému mixu a intenzitě kontaktu se zákazníky můžeme rozdělit zaměstnance do 4 skupin, a to na kontaktní pracovníky (recepční), koncepční pracovníky (manažer hřiště), obsluhující pracovníky (obsluha cvičné louky) a podpůrní pracovníci (uklízečka, greenkeepeři). [29]

Obr. č. 8 - Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

	přímý vztah k marketingovému mixu	nepřímý vztah k marketingovému mixu
častý kontakt se zákazníky	**kontaktní pracovníci**	**obsluhující pracovníci**
výjimečný kontakt se zákazníky	**koncepční pracovníci**	**podpůrní pracovníci**

Zdroj: [29]

Význam zákazníků

Zákazníci plní ve službách důležité role. První z nich je role spoluproducenta služby (hráč, který přijde na hřiště, očekává, že bude posekaná tráva). Druhou z nich je role uživatele služby (hráč si přijde zahrát golf) a třetí z nich je role nositele informací, s čímž je spojen tzv. referenční trh. Zákazníci podle svých vlastních zkušeností dále „roznášejí“ informace o kvalitě služby, kterou si koupili (hráč např. nebude spokojen s personálem v klubovně hřiště a tím tedy rozšíří negativní dopad na kvalitu služby, kterou hřiště poskytuje). [29]

3.4.6 Materiální prostředí služeb

Vzhledem k nehmotnosti služby, kterou organizace poskytují, by se tyto organizace měly zaměřit i na oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jde především o první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je daná služba poskytována, jež pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. [10]

V marketingu služeb se rozlišují dva druhy materiálního prostředí – prostředí základní a periferní. ***Periferní prostředí*** je součástí koupě služby. Nemá sice vlastní hodnotu, ale představuje prvek „zhmotnění“ služby. ***Základní prostředí*** na druhou stranu nemůže zákazník vlastnit. [10]

Abych přiblížila, co tato prostředí představují, uvedu příklad na golfové hřiště v Šilheřovicích. Základním prostředím se zde stává samotné hřiště, které je umístěno v zámeckém parku. Periferním prostředím se stává např. scorekarta, kterou hráči při zaplacení poplatku dostanou, a na ní je pěkně graficky zpracován plán celého hřiště.

Řízení materiálního prostředí probíhá ve dvou sférách, a to jak řízení ***exteriéru*** organizace (okolí a označení budovy), tak i jejího ***interiéru*** (jak to vypadá uvnitř budovy). [29]

Atmosféra služeb však není postavena jen na vnímání zrakem, ale také na ostatních vjemových smyslech, jako je čich, sluch a hmat. [10]

3.4.7 Procesy ve službách

Procesy ve službách jsou úzce spjaty s neoddělitelností a zničitelností jako jedny z charakteristik služeb. Propojení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je mnohdy doprovázeno určitými kroky. Složitost procesu poskytování služeb záleží na počtu těchto kroků, zatímco možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu poskytování služby. [10]

Systémy procesů

Ve službách se projevují celkem 3 ***druhy procesů poskytování služeb***, a to služby masové (nízká osobní interakce, vysoká standardizace poskytované služby a nahraditelnost pracovní síly automatizací), zakázkové (střední míra kontaktu se zákazníkem, vysoká přizpůsobivost některých prvků nabídky potřebám zákazníka, mohou se opakovat) a profesionální (poskytují specialisté, vysoká intenzita práce, vysoké zapojení poskytovatele i příjemce, obvykle neopakovatelné). [10]

V souvislosti s golfovým hřištěm v Šilheřovicích může mezi masové služby zařadit právě možnost zahrát si na hřišti. K zakázkovým službám bych mohla například zařadit

možnost uspořádat soukromý turnaj podle přání zákazníka. A poslední profesionální služby, tak k těm patří trénink pod dozorem profesionálních trenérů.

Typy procesů dle míry kontaktu se zákazníkem

Nejvýznamnější je vysoká míra kontaktu zákazníka se službou. Zákazník musí být fyzicky přítomen a vzhledem k jeho přítomnosti je důležité, kde je služba umístěna. Měla by být umístěna tak, ať je zákazníkovi dobře dostupná (např. golfové hřiště). [10]

Dalším typem je takový kontakt, kdy zákazník je přímým příjemcem služby, ale nemusí se přímo s poskytovatelem služby setkat. Důležité je zapojení zhmotněných prvků služby (např. e-learning). [10]

Ve třetím typu se poskytování služby děje bez přímé účasti zákazníka, a to proto, že zákazník si službu pouze objedná a záleží mu výsledku. Je pro něho důležité, v jakém čase se služba uskuteční. Naopak mu nezáleží na umístění služby, neboť služba jde za zákazníkem (úklidová služba). [10]

Posledním typem je střední až nízká míra kontaktu se zákazníkem, neboť zde zákazník nemusí být fyzicky přítomen. V průběhu poskytování procesu je přítomno velmi málo hmotných prvků samotné služby a zákazník posuzuje službu na základě jejího výsledku. Záleží na důvěryhodnosti poskytovatele, jejich kvalifikaci a na čase, ve kterém se služba poskytne (finanční služby). [10]

4 Metodika práce

4.1 Přípravná fáze

Specifika problému a určení cíle

Golfové hřiště v Šilheřovicích je jedním z mála parkových hřišť v České Republice. Navštěvují ho hojně jak čeští zákazníci, tak také i zahraniční hosté. Je zde velký počet turnajů a tak by mělo být vždy vše perfektně připraveno, aby vše pak probíhalo bez problému. Ať už jde o samotnou hru na hřišti nebo možnost rozehrát se na tréninkových plochách.

V této práci se zabývám především spokojeností zákazníků se službami a vzhledem k této skutečnosti se tedy zaměřuji za spokojenost se službami právě na golfovém hřišti v Šilheřovicích. Po schůzce s manažerem hřiště, kde jsme probrali, co se bude řešit, jsem vytvořila dotazník (viz příloha č. 6), jehož otázky jsou zaměřeny právě na oblast spokojenosti se službami výše zmíněného hřiště, a který je určen právě zákazníkům, kteří toto golfové hřiště navštívili.

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, na jaké úrovni je spokojenost zákazníků, kteří navštěvují golfové hřiště v Šilheřovicích, a to ať už jde o pravidelnou či nepravidelnou návštěvu tohoto hřiště. Následně pak zjistit, co je zdrojem případné nespokojenosti a snažit se navrhnout taková opatření, která by vedla ke spokojenosti zákazníků tohoto hřiště.

Určení hypotéz

- polovina dotazovaných navštěvuje golfové hřiště v Šilheřovicích pravidelně
- více než 25 % dotazovaných je nespokojeno se zázemím hráčů (klubovna)
- 30 % respondentů hodnotí celkovou kvalitu služeb na golfovém hřišti v Šilheřovicích známkou 3

- čtvrtina dotazovancýh si myslí, že ceny na golfovém hřišti v Šilheřovicích jsou spíše drahé
- 20 % dotazovaných je velmi spokojeno se službami personálu starajícího se o kvalitu hřiště

4.2 Realizační fáze

Sběr dat

Sběr dat probíhal od května 2008 do února 2009 pomocí kvantitativního výzkumu a to prostřednictvím písemného dotazování, které prováděli především zaměstnanci cvičné golfové louky a trenéři, protože ti byli s hráči nejvíce v kontaktu. Dotazník byl vždy předán hráči, který ho posléze vyplnil.

Jako hlavní místo, kde jsme zákazníky oslovovali, byla vybrána cvičná golfová louka v Šilheřovicích, protože zde se hráči většinou rozehrávají, anebo trénují, ale hlavně mají více času. Když jsme je oslovovali přímo na recepci klubovny hřiště, velmi často se nám stávalo, že hráči neměli čas, protože jezdili na poslední chvíli, aby nastoupili ve svůj daný čas na start.

Co se týče přímo dotazníků, tak jejich vyplňování bylo podmíněno dvěma podmínkami. První byla, že dotazovaný musí mít 18 a více let a ta druhá, že respondent musí vlastnit tzv. „handicap 54“, který hráče golfu opravňuje hrát na golfovém hřišti. Byla to nutná podmínka proto, že ve své práci zjišťuji hlavně spokojenost s golfovým hřištěm. Podmínka 18 let je dána protože, že za každý vstup na hřiště se účtuje určitý poplatek, který za děti stejně platí rodiče.

Struktura výběrového souboru

Pro svou diplomovou práci jsem chtěla mít alespoň 500 respondentů, kteří by vyplnili požadované dotazníky. Netušila jsem však, že to bude takový problém a tak jsem se musela spokojit v podstatě s minimem.

Výběrový soubor se původně skládal ze 122 respondentů, ale při vytváření datové matice v programu MS Excel bylo nutno ještě 7 dotazníků vyřadit, protože obsahovali neúplné informace.

Výběrový soubor byl rozdělen do šesti skupin dle různých identifikačních znaků, a to dle pohlaví, věku, bydliště, vzdělání, sociálního statutu a také hrubého měsíčního příjmu.

Základní členění, které jsem uvedla ve svém dotazníku jako identifikační znak, je dělení dle ***pohlaví***. Výběrový soubor je tedy tvořen 62 % mužů a 38 % žen (viz příloha č. 7).

Dle ***věku*** je v kategorii 18 – 26 let 21 % respondentů, v kategorii 27 – 45 let jde o 46 % respondentů, kategorie 46 – 60 let čítá 31 % respondentů a kategorie nad 60 let je zastoupena 2 % dotazovaných. Vzhledem k tomu, že poslední kategorie nemá, díky svému nízkému procentu, žádnou vypovídací schopnost, sloučila jsem ji s kategorií 46 – 60 let (viz příloha č. 7).

V oblasti ***bydliště*** jsou kategorie tři a to respondenti z města Ostravy (46 %), z okolí Ostravy do 20 km (38 %) a 16 % z okolí Ostravy nad 20 km (viz příloha č. 7).

Další identifikační oblastí je ***vzdělání*** respondentů, které je rozděleno také do tří kategorií. Kategorie „základní nebo vyučen“ je zastoupena 4 % dotazovaných, kategorie „středoškolské s maturitou“ čítá 52 % dotazovaných a třetí kategorií se 43 % je „vysokoškolské“ vzdělání. Stejně jako u rozdělení dle věku, tak i tady se vyskytl problém s vypovídací schopností u kategorie „základní nebo vyučen“, která byla sloučena s kategorií „středoškolské s maturitou“ (viz příloha č. 7).

Sociální statut má nejvíce kategorií, ke kterým patří kategorie „student“ (15 %), „pracující“ (41 %), „nezaměstnaný“ (není vůbec zastoupen), „mateřská dovolená (6 %), „důchodce“ (1 %) a 37 % podnikatelů (viz příloha č. 7).

Poslední členění je dle ***hrubého měsíčního příjmu***, kde je pět kategorií. V kategorii „do 15 000 Kč“ jsou zastoupena 4 % respondentů, kategorie „15 001 - 25 000 Kč“ čítá 16 % respondentů, kategorie „25 000 – 35 000 Kč“ je zastoupena 18 % respondentů, kategorie nad 35 000 Kč čítá 17 % respondentů a nejpočetnější je poslední

kategorie – kategorie „neuvedeno“, která je zastoupena 45 % dotazovaných. I v tomto členění se kategorie „do 15 000 Kč“ musela sloučit s kategorií „15 001 – 25 000 Kč“, protože měla také velmi malou vypovídací schopnost (viz příloha č. 7).

Metody analýzy

Získaná data byla zpracována v období od 6. do 16. března 2009 v programu MS Excel a SPSS. Údaje jsou zpracovány v procentovém vyjádření a pro každou otázku, skupinu rozdělení a každou kategorii byl vytvořen graf včetně všech potřebných tabulek. Tabulky i grafy jsou uvedeny v jednotlivých přílohách, které souvisí s vyhodnocením jednotlivých otázek.

Rozpočet

Rozpočet na 1 dotazník:

papír + tisk => 6 Kč

Rozpočet na 115 dotazníků:

115 ks x 6 Kč => 690 Kč

Rozpočet na vyplnění dotazníků:

115 dotazníků	690 Kč
5 propisek (nebo tužky):	25 Kč
odměna trenérům a zaměstnancům cvičné louky:	250 Kč
celkem	**965 Kč**

Harmonogram činností

Tabulka 4-1: Harmonogram činností

měsíc/činnost	*schůzka s managementem hřiště a sestavení dotazníku*	*sběr dat*	*zpracování dat*	*návrhy a doporučení*
duben 2008	XXXX			
květen 2009 – únor 2009		XXX		
březen 2009			XXX	
duben 2009				XXX

Kontrola plánu – pilotáž

Při zkušebním vyplňování 10 dotazníků nebyly zjištěny žádné závažnější problémy spojené např. se špatným pochopením otázky apod., ale spíše se zde vyskytl problém u otázky č. 28, kde mají respondenti uvést svůj hrubý příjem. Jelikož jde o citlivou otázku, bylo nutno přidat k možnostem odpovědí také odpověď „neuvedeno“, aby na tuto otázku respondenti odpověděli.

5 Analýza výsledků

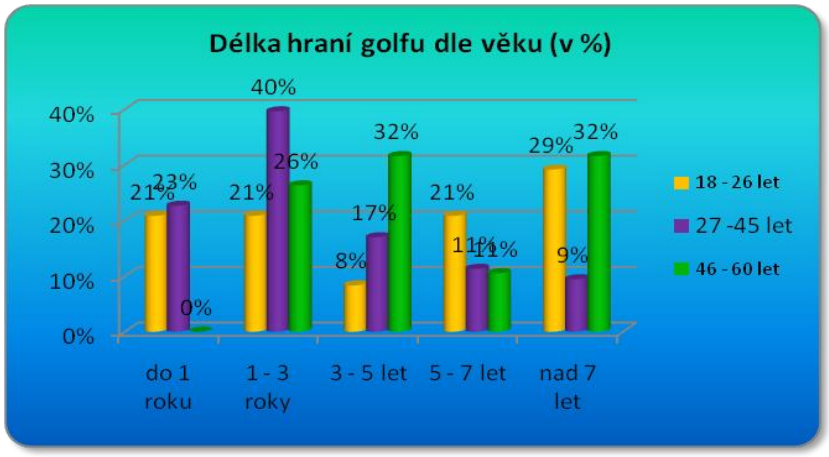
Než přejdu k vyhodnocování jednotlivých otázek, je nutno upozornit na některé podstatné věci, a to, že výsledky u respondentů na mateřské dovolené a důchodců jsou jen orientační, protože tyto dvě kategorie nemají v podstatě žádnou vypovídací schopnost. Respondenti na mateřské dovolené jsou z celkového počtu dotazovaných zastoupeni pouze z 6 % a důchodci tvoří pouhé 1 %.

Doba hraní golfu

Vzhledem k tomu, že dotazníky byly určeny pouze respondentům, kteří vlastní „handicap 54“ a je jim 18 a více let, zajímalo mě, jak dlouho golf hrají. Z možností, které měli na výběr, mohli logicky vybrat jen jednu a to buď „do 1 roku“, „1 – 3 roky“, „3 – 5 let“, „5 – 7 let“ a „nad 7 let“.

Na tuto otázku odpovědělo všech 115 dotazovaných. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou ti, kteří hrají golf mezi 1. a 3. rokem. Nejvíce respondenti ve věku 27 - 45 let (viz Graf 5-1) a pracující (40 %). Celkem tuto skupinu tvoří 31 % dotazovaných a můžu tedy říci, že 1/3 hráčů, kteří navštěvují golfové hřiště v Šilheřovicích, jsou hráči spíše začínající (viz příloha č. 8).

Graf 5-1: Doba hraní golfu



Skoro čtvrtinu hráčů tvoří hráči, kteří hrají golf déle než 7 let, tato skupina dotazovaných je složena z 21 % (nejvíce respondenti z okolí Ostravy nad 20 km). Podobně

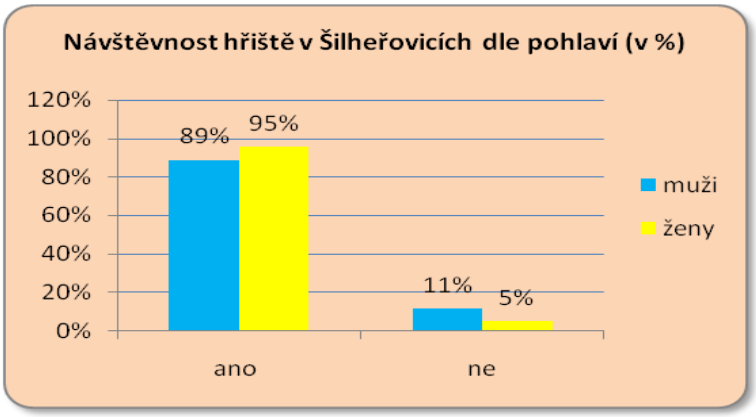
je na tom také skupina těch hráčů, kteří golf hrají mezi 3. a 5. rokem, tato skupina je tvořena 20 % a tedy 1/5. Nejpočetnější skupinou jsou zde dotazovaní ve věku nad 46 let (viz příloha č. 8).

Posledními skupinami hráčů golfového hřiště v Šilheřovicích jsou hráči, kteří hrají golf buď mezi 5. a 7. rokem nebo ani ne 1 rok. Obě tyto skupiny jsou tvořeny v průměru ze 14 %. Mezi nejpočetnější hráče, kteří hrají golf mezi 5. a 7. rokem patří skupina studenti a respondenti s příjmem do 25 tis. K nejvíce začátečníkům patří také studenti a dotazovaní ve věku 27 – 45 let (viz příloha č. 8).

Dřívější návštěvnost golfového hřiště v Šilheřovicích

Abych mohla posuzovat odpovědi dotazovaných respondentů, bylo nutno zaměřit se i na to, zda na golfovém hřišti v Šilheřovicích byli respondenti úplně poprvé či ne. Na tuto otázku byla možnost odpovědi pouze „ano“ nebo „ne“. Odpovědělo 100 % dotazovaných a z výsledků výzkumu vyplynulo, že 91 % dotazovaných nebyla na golfovém hřišti v Šilheřovicích poprvé, zbylých 9 % ano. Tím pádem se pro mě oněch 91 % stává celkovým počtem pro vyhodnocení následujících dvou otázek.

Graf 5-2: Návštěvnost golfového hřiště v Šilheřovicích



Jak můžeme vidět v Grafu 5-2, z těch, co hřiště navštívili již někdy dříve je 95 % žen a 89 % mužů. Pokud se zaměřím na věk jako další identifikační znak, tak můžeme vidět (viz příloha č. 9), že všechny věkové kategorie z více než 90 % také golfové hřiště nenavštívili poprvé. Dle bydliště respondenti z Ostravy a jejího okolí do 20 km také z více než 90 % hřiště navštívili. Respondenti z okolí Ostravy nad 20 km jen z 89 % (viz příloha č. 9).

K 100 % respondentů, kteří navštívili již dříve golfové hřiště v Šilheřovicích, patří dotazovaní na mateřské dovolené, důchodci a ti, kteří při vyplňování dotazníků neuvedli svůj měsíční příjem. Z více než 90 % navštívili hřiště vysokoškoláci, podnikatelé a pracující. Z méně než 90 % středoškoláci s maturitou, studenti a ti, kteří mají měsíční příjem do 25 tis. Kč nebo nad 35 tis. Kč. Pouhých 76 % respondentů tvoří ti, kteří mají příjem mezi 25 a 35 tis. Kč (viz příloha č. 9).

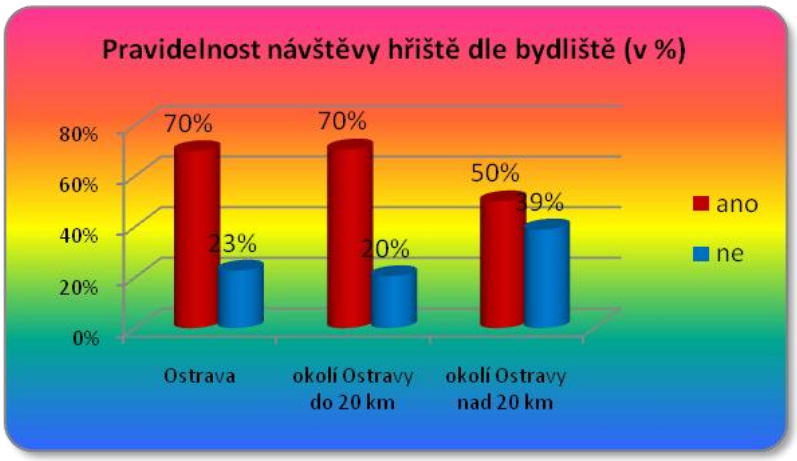
Pravidelnost návštěvy golfového hřiště v Šilheřovicích

V závislosti na vyhodnocení předchozí otázky, jsem zjišťovala, kolik procent respondentů, kteří již dříve navštívili golfové hřiště v Šilheřovicích (91 %) tvoří ti, kteří toto hřiště navštěvují pravidelně.

Ze zjištěných výsledků vyšlo, že daných 91 % respondentů, kteří již dříve hřiště navštívili, 67 % navštěvuje golfové hřiště v Šilheřovicích pravidelně a zbylých 24 % nepravidelně (viz příloha č. 10).

K těm, kteří ze 70 a více % navštěvují golfové hřiště pravidelně, patří především muži, dotazovaní ve věku 18 – 26 let a 46 – 60 let, studenti, důchodci a dotazovaní na mateřské dovolené a ti, kteří neuvedli svůj měsíční příjem. Ostatní dotazovaní se pohybují v pravidelnosti návštěvy mezi 50 až 70 % (viz příloha č. 10).

Graf 5-3: Pravidelnost návštěvy golfového hřiště v Šilheřovicích



Pokud se zaměřím na oblast bydliště, jak můžeme vidět z Grafu 5-3, vidíme, že respondenti z Ostravy a okolí do 20 km také navštěvují golfové hřiště v Šilheřovicích

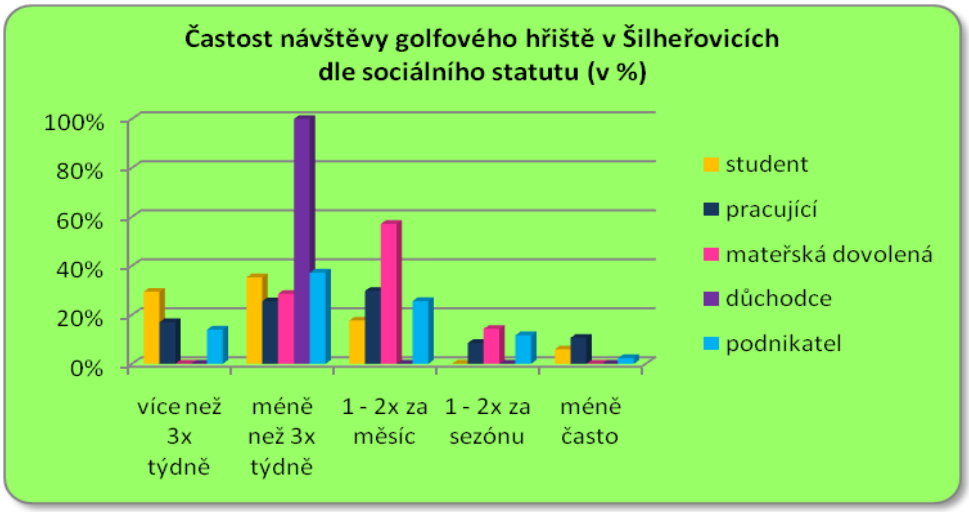
pravidelně, a to ze 70 %. U respondentů z okolí Ostravy většího než 20 km můžeme sledovat pravidelnost jen z 50 % (viz příloha č. 10).

Častost návštěvy golfového hřiště v Šilheřovicích

Tato otázka je také závislá na předchozích 2 otázkách. Stále pracuji jen s potřebnými 91 % dotazovaných, kteří pro tuto otázku tvoří 100 %. V této otázce je hned několik možností odpovědí, kdy respondent se však mohl rozhodnout jen pro jednu. Možnosti byly tyto: více než 3x týdně, méně než 3x týdně, 1 – 2x za měsíc, 1 – 2x za sezónu a méně často.

Celkově můžu říci, že nejvíce, více než 30 %, je těch respondentů, kteří navštěvují hřiště méně než 3x týdně a těsně v závěsu se svými 28 % jsou dotazovaní, kteří navštěvují hřiště 1 – 2x za měsíc. Necelá 1/5 jsou respondenti, kteří navštěvují hřiště nejčastěji, a tedy více než 3x týdně. 9 % dotazovaných navštíví hřiště jen 1 – 2x za sezónu a 6 % nejméně často.

Graf 5-4: Častost návštěvy golfového hřiště v Šilheřovicích



Jak už vyplývá z Grafu 5-4, dle identifikačních znaků jsou také rozdíly v návštěvnosti hřiště. Např. nejvíce dotazovaných studentů a podnikatelů navštěvuje hřiště méně než 3x týdně, kdežto nejvíce dotazovaných pracujících jen 1 – 2x za měsíc (viz příloha č. 11).

Pokud budu řadit návštěvnost hřiště dle možnosti odpovědí, zjistím, že více než 3x týdně navštěvují hřiště především studenti a dotazovaní ve věku 18 – 26 let, a to

z více než 25 %. Méně než 3x týdně navštěvují hřiště muži, respondenti z Ostravy, studenti, podnikatelé a respondenti, kteří mají příjem vyšší než 35 tis. Kč nebo svůj příjem neuvedli. Všechny tyto skupiny jsou v této možnosti odpovědi zastoupeny z minimálně 35 % (viz příloha č. 11).

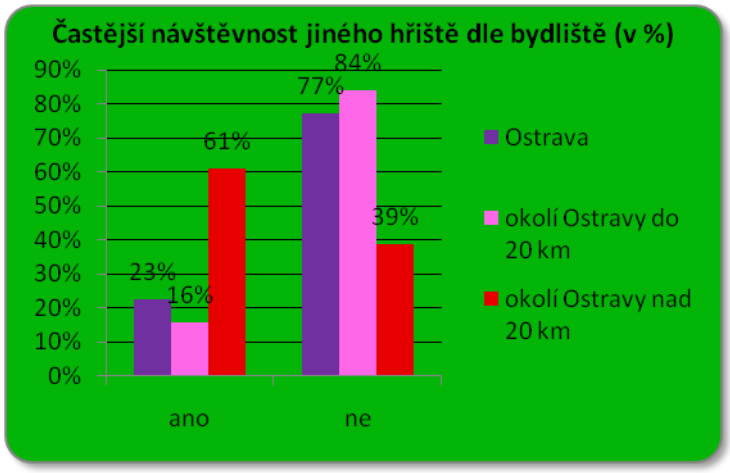
Minimálně 35 % žen, respondentů z okolí Ostravy nad 20 km a respondentů s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč navštěvuje hřiště 1 – 2x za měsíc. Tyto skupiny respondentů patří k nejpočetnějším pro danou možnost odpovědi. Nejvíce respondentů, kteří navštěvují hřiště 1 – 2x za sezónu je v kategorii těch, kteří mají příjem nad 35 tis. Kč (16 %) a 13 % dotazovaných, kteří hřiště navštěvují méně často, je ze skupiny s příjmem do 25 tis. Kč. Také jde o nejpočetnější skupinu pro danou možnost odpovědi (viz příloha č. 11).

Návštěva jiného golfového hřiště

I když jsem zjistila, kolik % z dotazovaných navštěvuje golfové hřiště v Šilheřovicích, zda pravidelně a jak často, stále to neznamená, že na toto hřiště chodí nejčastěji. A tak byla další otázka kladena právě tímto směrem. Zajímalo mě, zda je právě golfové hřiště v Šilheřovicích tím jimi nejčastěji navštěvovaným a pokud ne, tak která hřiště jsou těmi častěji navštěvovanými.

Na tuto otázku odpovědělo celých 100 % dotazovaných a ti, kteří navštěvují golfové hřiště v Šilheřovicích nejčastěji je 74 %, zbylých 26 % jsou respondenti, kteří navštěvují jiné hřiště častěji než právě hřiště v Šilheřovicích (viz příloha č. 12).

Graf 5-5: Návštěvnost jiného golfového hřiště



Podle Grafu 5-5 můžu říci, že respondenti z Ostravy a jejího okolí do 20 km jiná hřiště navštěvují v průměru z 20 %. Důvodem může být i to, že je pro ně jiné hřiště hůře dostupné. Naopak respondenti z okolí Ostravy nad 20 km navštěvují jiná hřiště častěji a to z 61 % (viz příloha č. 12).

Podle různých identifikačních znaků můžeme také sledovat rozdíly, ale už ne tak razantní jako právě v dělení podle bydliště. Z výzkumu vyplynulo, že dle ostatních identifikačních znaků se návštěvnost jiných hřišť pohybuje mezi 20 až 30 %. Malinko vystupující z tohoto intervalu je kategorie dotazovaných s příjmem vyšším než 35 tis. Kč, kteří z 37 % navštěvují jiná hřiště častěji a 34 % dotazovaných z kategorie 46 – 60 let (viz příloha č. 12).

Golfová hřiště, která jsou navštěvována častěji než golfové hřiště v Šilheřovicích

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Vzhledem k tomu, že už vím, kolik respondentů navštěvuje jiná hřiště častěji než hřiště v Šilheřovicích, měla bych také znát, o jaké hřiště se jedná. Daných 26 % dotazovaných, kteří navštěvují jiná golfová hřiště častěji, mně nyní budou tvořit 100 %, protože mě zajímají pouze tito respondenti pro vyhodnocení této otázky. Respondenti zde měli na výběr z několika hřišť (Kravaře, Ropice, Rožnov pod Radhoštěm a Čeladná), ale také i možnost „jiné“ pro případ návštěvy nějakého úplně jiného hřiště.

Tabulka 5-1: Golfová hřiště navštěvovaná častěji než golfové hřiště v Šilheřovicích

Navštěvovaná hřiště	% z těch, kteří navštěvují jiné hřiště častěji
golfové hřiště v Kravařích	20%
golfové hřiště v Ropici	20%
golfové hřiště v Rožnově pod Radhoštěm	13%
golfové hřiště na Čeladné	33%
golfové hřiště v Praze (Motol)	10%
golfové hřiště ve Slavkově	3%

V Tabulce 5-1 si můžeme všimnout, která mnou nabízená hřiště jsou navštěvována častěji a s jakým zastoupením respondentů. Největší % má golfové hřiště na Čeladné. Důvodem může být umístění, velikost nebo jeho modernizace. V možnosti „jiné“

respondenti uvedli pouze 2 hřiště a to hřiště v Praze a Slavkově. Obě tyto hřiště jsou však zastoupena nejméně (viz příloha č. 13).

Častost návštěvy daného jiného golfového hřiště

I tato otázka je úzce spjata s předchozími dvěma otázkami. Zjistila jsem, že 26 % dotazovaných navštěvuje jiná golfová hřiště častěji než golfové hřiště v Šilheřovicích. Také jsem se dozvěděla, o která hřiště se jedná, a nyní se zaměřím na to, jak často jsou tato hřiště našimi 26 % respondentů navštěvována.

Tabulka 5-2: Častost návštěvy jiné golfového hřiště

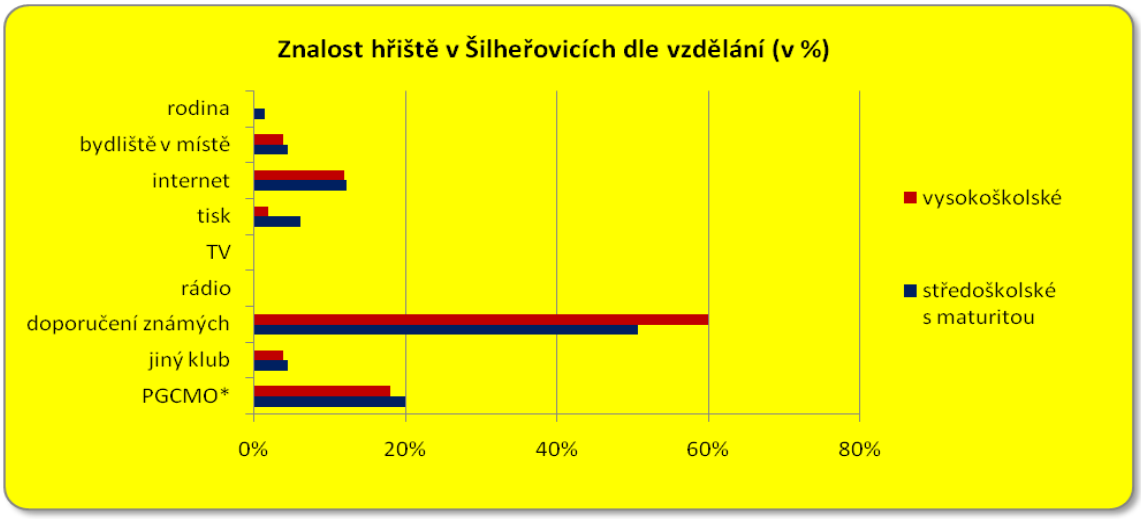
	Kravaře	Ropice	Rožnov	Čeladná	Praha	Slavkov
více než 3x týdně	17%	17%	0%	50%	100%	0%
méně než 3x týdně	50%	50%	75%	50%	0%	100%
1 - 2x za měsíc	33%	33%	25%	0%	0%	0%

Z Tabulky 5-2 je patrné, jak často dané % respondentů navštěvuje daná golfová hřiště. Pro hřiště ve Slavkově a Praze je to jen orientační výsledek vzhledem k tomu, že tyto hřiště uvedlo nejméně respondentů, kteří jiná hřiště navštěvují. Více než 3x týdně je nejvíce navštěvováno právě golfové hřiště na Čeladné (50 %). Hřiště v Rožnově pod Radhoštěm je nejvíce navštěvováno méně než 3x týdně (75 %) a hřiště v Kravařích a Ropici jsou nejčastěji respondenty navštěvována, 1 – 2x za měsíc (viz příloha č. 14).

Informační zdroj o golfovém hřišti v Šilheřovicích

Nyní opět přejdu ke golfovému hřišti v Šilheřovicích, kde se budu zajímat, jak se respondenti o tomto hřišti dozvěděli. Tato otázka už je určena všem dotazovaným. Možnosti, které zde měli na výběr, byly: golfový klub v Šilheřovicích, jiný golfový klub, doporučení od známých, reklama v rádiu, reklama v TV, reklama v tisku, internet a možnost „jiné“. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti.

Graf 5-6: Informační zdroj o golfovém hřišti v Šilheřovicích



Ať už se zaměříme na pohlaví, věk či vzdělání (viz Graf 5-6), z výzkumu jednoznačně vyplynulo, že nejčastěji se o tomto hřiště respondenti dovídali od známých. Tato možnost byla celkově ve všech kategoriích označována z více než 50 %. Díky tomuto výsledku si troufám říci, že hřiště má dobré reference u svých návštěvníků, neboť pokud by „oni“ známí nebyli s hřištěm spokojeni, nedoporučovali by ho (viz příloha č. 15).

Druhou nejčastěji označovanou možností (pokud pominu golfový klub v Šilheřovicích) byl internet. Celkově ho označilo 12 % respondentů. Reklama v tisku, jiný golfový klub nebo místo bydliště (uvedeno v možnosti „jiné“) označili respondenti jen ze 4 %. V možnosti jiné se objevila ještě jedna odpověď, a to zjištění od rodinných příslušníků, ale označeno jen 1 % dotazovaných. Neoznačenou odpovědí vůbec byly možnosti reklama v rádiu a televizi (viz příloha č. 15).

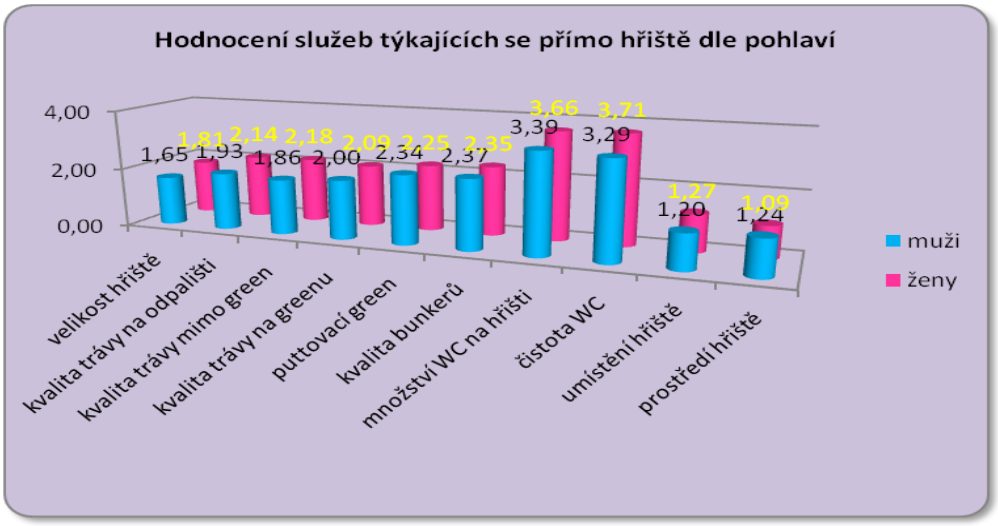
Hodnocení kvality služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích v oblasti týkající se přímo hřiště

Důležitou součástí výzkumu bylo také zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni se službami, které jsou úzce spjaty přímo s hřištěm. Díky poznatkům zjištěným z výzkumu pak můžeme lépe určit, co je potřeba v této oblasti zlepšit. V této otázce měli respondenti ohodnotit 10 oblastí na škále 1 – 5 (1 – velmi dobré; 5 – velmi špatné) jednotlivé oblasti spojené přímo s hřištěm. U těch oblastí, kde nehodnotilo 100 % dotazovaných, bude uvedeno, kolik % respondentů danou oblast ohodnotilo.

Nyní se zaměřím na jednotlivé oblasti, které měli respondenti hodnotit. Nejlépe hodnocenou oblastí bylo prostředí hřiště, které v celkovém průměru bylo ohodnoceno známkou 1,18. Podobně je na tom také umístění hřiště, které bylo ohodnoceno průměrnou známkou 1,23. Do průměru 2,00 se s průměrnou známkou 1,71 vešla ještě velikost hřiště a s průměrnou známkou 1,98 kvalita trávy mimo green (viz příloha č. 16).

Dalšími oblastmi týkajícími se přímo hřiště byly kvalita trávy na odpališti, která byla průměrně hodnocena známkou 2,01 a kvalita trávy na greenu s průměrnou známkou 2,03. Puttovací green a kvalita bunkerů už na tom byli poněkud hůře. Puttovací green byl průměrně hodnocen známkou 2,30 a kvalita bunkerů 2,36 (viz příloha č. 16). Kvalitu bunkerů ohodnotilo 99 % dotazovaných.

Graf 5-7: Hodnocení služeb týkajících se přímo hřiště



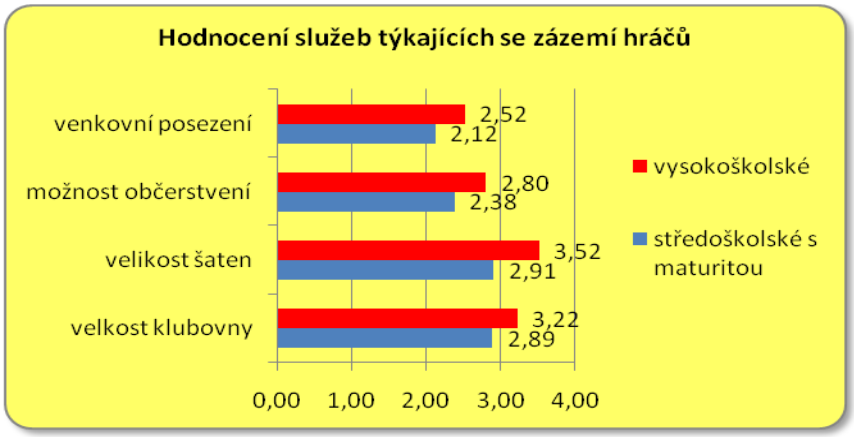
Nejhůře hodnocenými oblastmi se stalo množství WC na hřišti, které bylo respondenty ohodnoceno v průměru známkou 3,49. Z tohoto vyplývá, že jim dané množství WC na hřišti nestačí. Skoro stejně je také hodnocena čistota WC, které respondenti přiřadili průměrnou známku 3,45, což také vypovídá o tom, jak čisté asi tyto WC jsou. Nejhůře hodnotili čistotu ženy (viz Graf 5-7), respondenti z okolí Ostravy nad 20 km, vysokoškoláci a dotazovaní s příjmem vyšším než 35 tis. Kč. Množství WC na hřišti ohodnotilo 99 % dotazovaných a čistotu WC jen 95 % dotazovaných. Nutno podotknout, že jde o suchá WC (viz příloha č. 16).

Hodnocení kvality služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích v oblasti týkající se zázemí hráčů

Podobně jako v předchozí otázce respondenti hodnotili služby poskytované v oblasti týkající se přímo hřiště, v této otázce jsem se zaměřila na služby spojené se zázemím hráčů. Škála je také 1 – 5 (1 – velmi dobré; 5 – velmi špatné) a hodnocené oblasti jsou celkem 4. I v tomto případě platí, že pokud nehodnotili všichni respondenti, u dané oblasti bude uvedeno % těch, kteří hodnotili.

Opět budu začínat tou nejlépe hodnocenou oblastí, kterou je venkovní posezení u restaurace. Respondenti toto ohodnotili průměrnou známkou 2,30. Podle identifikačních znaků byla tato možno nejlépe hodnocena studenty a to známkou 2,00. Možnost občerstvení byla hodnocena průměrnou známkou 2,57. Dle identifikačních znaků byla nejlépe ohodnocena ze strany středoškoláků s maturitou (viz Graf 5-8), kteří tuto možnost ohodnotili známkou 2,38 (viz příloha č. 17).

Graf 5-8: Hodnocení služeb týkajících se zázemí hráčů



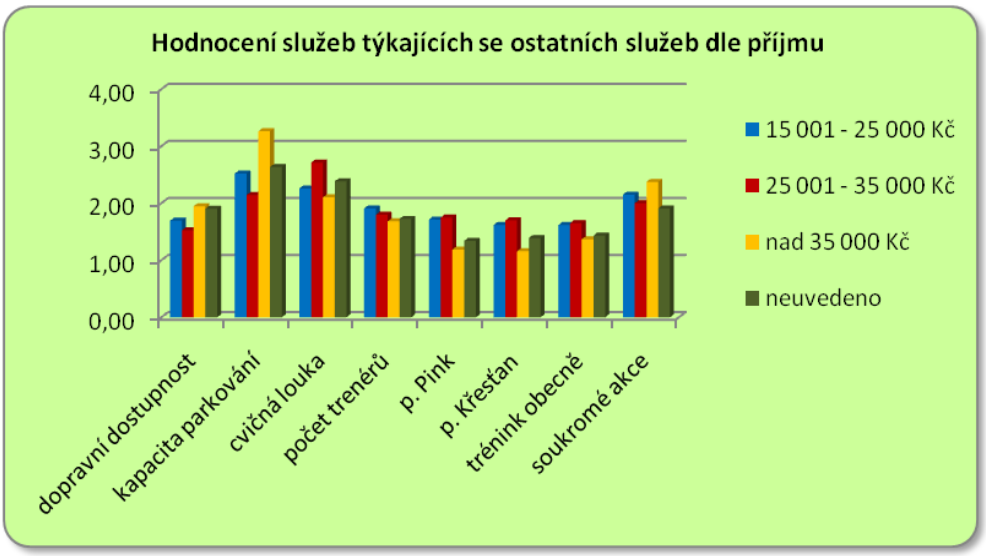
K nejhůře hodnoceným oblastem patří velikost šaten a velikost klubovny. Velikost klubovny byla v průměru ohodnocena známkou 3,03. Nejhůře tuto možnost hodnotili respondenti z okolí Ostravy nad 20 km a to známkou 3,61. Velikost šaten (ohodnocena 98 % respondentů) je nejhůře hodnocenou oblastí. V průměru dostala známku 3,17 a dle identifikačních znaků byla nejhůře hodnocena skupinou respondentů také z okolí Ostravy nad 20 km (3,67) a skupinou respondentů s příjmem vyšším než 35 tis. Kč, kteří tuto možnost ohodnotili známkou 3,56 (viz příloha č. 17).

Hodnocení kvality služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích v oblasti týkající se ostatních služeb

I tato otázka patřila ke škálovým. Zde jsem respondenty žádala o hodnocení ostatních služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích. Škála byla opět od 1 do 5 (1 – velmi dobré; 5 – velmi špatné) a hodnocených oblastí bylo celkem 8. Také tady platí případ uvedení nižšího počtu % než je 100 u oblastí, kde nehodnotili všichni respondenti.

Nejlépe hodnocenými oblastmi byly oblasti týkající se trenérského výcviku. Nejlépe je hodnocen trenérský výcvik p. Křesťana (ohodnoceno 92 % dotazovaných), kde ho respondenti v průměru známkují známkou 1,45. Hned v závěsu je trenérský výcvik p. Pinka (ohodnoceno 88 % dotazovaných), kterému respondenti v průměru dávají známku 1,48. Nejlépe hodnotili trenérský výcvik p. Křesťana (1,16 průměrná známka) i p. Pinka (1,19 průměrná známka) respondenti s příjmem nad 35 tis. Kč (viz Graf 5-9). Důvod toho, že oba trenéři nejsou hodnoceni 100 % respondentů je ten, že buď respondenti nevyužívají služby trenérů, nebo trénují jen u jednoho z nich. Trenérský výcvik obecně ohodnotilo 92 % dotazovaných průměrnou známkou 1,50. S trenérským výcvikem je spojen i počet trenérů. Tuto oblast ohodnotilo 97 % respondentů průměrnou známkou 1,77 (viz příloha č. 18).

Graf 5-9: Hodnocení služeb týkajících se ostatních služeb



Mezi další hodnocené oblasti patřila dopravní dostupnost, kterou ohodnotilo 99 % respondentů. Průměrná známka je 1,80. Nejlépe ji hodnotili respondenti s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč známkou 1,52. Nejhůře pak respondenti ve věku 18 – 26 let známkou 2,26 (viz příloha č. 18).

Všemi respondenty byly ohodnoceny oblasti kapacita parkování a cvičná louka. Ze všech 8 možných oblastí byly tyto dvě hodnoceny nejhůře. Kapacita parkování dostala průměrnou známku 2,63. Nejhůře ji hodnotili respondenti s příjmem větším než 35 tis. Kč známkou 3,26. Nejlépe pak respondenti s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč známkou 2,14. Cvičná louka byla průměrně ohodnocena známkou 2,37. Nejlépe respondenty s příjmem nad 35 tis. Kč známkou 2,11 a nejhůře studenty známkou 2,94. Poslední hodnocenou oblastí byla možnost pořádání soukromých akcí (turnajů), kterou ohodnotilo celkem 85 % respondentů, neboť ne všichni mají zkušenost s pořádáním soukromé akce. Tato oblast byla v průměru ohodnocena známkou 2,05 (viz příloha č. 18).

Celkové hodnocení kvality služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích

V této otázce jsem chtěla zjistit, jak celkově by respondenti ohodnotili kvalitu služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích. Dotazovaných, kteří ohodnotili, bylo 97 % z celkového počtu respondentů. I zde byla použita škála od 1 do 5 (1 – velmi dobré; 5 – velmi špatné).

Co se týče celkového počtu respondentů, tak ti v průměru ohodnotili služby známkou 2,04, čímž se dá říci, že respondenti považují služby celkově za docela dobré. Pokud se zaměřím na hodnocení dle identifikačních znaků, zjistím, že většina dotazovaných se pohybuje právě okolo daného průměru 2,04. Ti, kteří služby hodnotí lépe než je celkový průměr, jsou respondenti ve věku 46 – 60 let (průměrná známka 1,76), respondenti z okolí Ostravy do 20 km (průměrná známka 1,95) a vysokoškoláci, kteří hodnotili průměrnou známkou 1,98 (viz příloha č. 19).

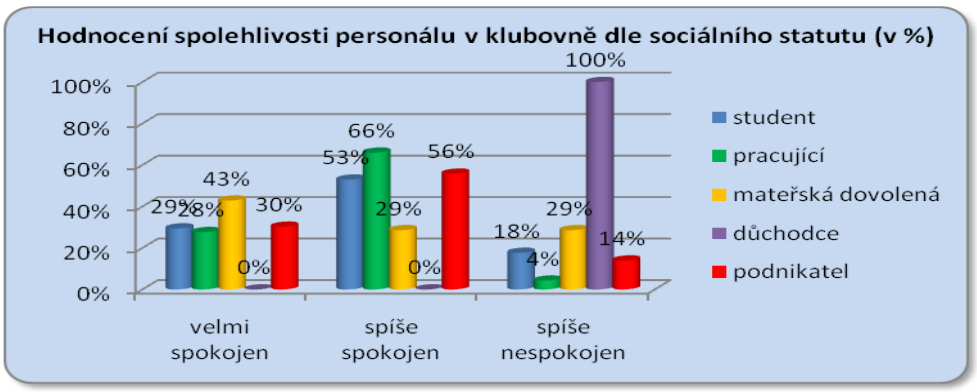
Nejhorší hodnocení získaly poskytované služby od respondentů z okolí Ostravy nad 20 km (průměrná známka 2,39), od respondentů ve věku 18 – 26 let (průměrná známka 2,42) a od studentů, kteří hodnotili průměrnou známkou 2,47 (viz příloha č. 19).

Spokojenost s personálem v klubovně golfového hřiště v Šilheřovicích

K službám také neodmyslitelně patří i lidský faktor, a tak jsem se v dalších otázkách zajímala právě o spokojenost s personálem golfového hřiště v Šilheřovicích. Tato otázka je směřována přímo na personál v klubovně. Respondenti měli hodnotit ochotu, odbornost a spolehlivost s personálem v klubovně. Pro každou možnost měli zakřížkovat buď velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen nebo velmi nespokojen. Variantu velmi nespokojen neoznačil žádný z respondentů.

Pokud se zaměřím na ochotu, kterou ohodnotilo 100 % dotazovaných, z výzkumu vyplynulo, že více než 57 % dotazovaných je s ní spíše spokojeno. Pro tuto možnost spokojenosti hodnotili nejvíce ženy (64 %), respondenti ve věku 18 – 26 let (67 %), středoškoláci s maturitou (60 %), studenti (65 %), 64 % pracujících (viz Graf 5-10), 61 % respondentů s příjmem do 25 tis. Kč a 71 % respondentů s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč. Velmi spokojeno je s ochotou pouze 1/3 dotazovaných a spíše nespokojeno je jen 13 % respondentů (viz příloha č. 20).

Graf 5-10: Hodnocení spolehlivosti personálu v klubovně



Další hodnocenou oblastí byla odbornost personálu v klubovně. Tuto možnost ohodnotilo 99 % dotazovaných. Nejvíce se respondenti přikláněli k variantě spíše spokojen a to z 60 %. Z více než 70 % tuto variantu označili studenti, respondenti ve věku 18 – 26 let a respondenti s příjmeme do 25 tis. Kč. Velmi spokojeno s odborností personálu v klubovně je 26 % dotazovaných a spíše nespokojeno 13 % (viz příloha č. 20).

Poslední hodnocenou částí byla spolehlivost personálu v klubovně, na kterou odpovědělo také 99 % dotazovaných. Nejčastěji respondenti odpovídali variantu spíše

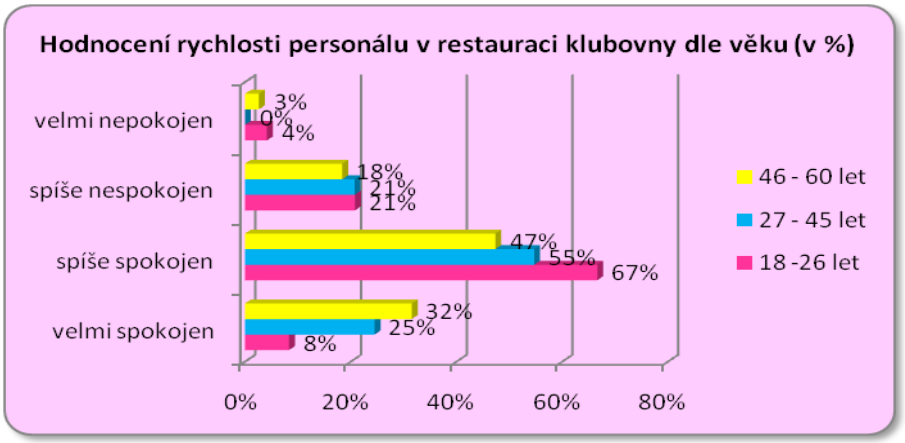
spokojen (57 %). Z více než 65 % tuto variantu odpovídali respondenti s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč a pracující. Spíše nespokojeno je 12 % dotazovaných a velmi spokojeno je 30 % respondentů (viz příloha č. 20).

Spokojenost s personálem v restauraci klubovny golfového hřiště v Šilheřovicích

Tato otázka byla zaměřena na personál restaurace klubovny golfového hřiště v Šilheřovicích. I zde byly varianty velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen. Možnosti, které mohli respondenti hodnotit, byly tři a to ochota, odbornost a rychlost personálu.

Co se týče ochoty personálu, z výsledků výzkumu jsem zjistila, že většina respondentů upřednostňovala možnost spíše spokojen. Ze 100 % dotazovaných označilo tuto variantu 55 %. Z více než 70 % se pro tuto variantu přikláněli studenti. Naopak nejméně respondenti z okolí Ostravy nad 20 km (39 %). Velmi spokojeno je 27 % dotazovaných. Spíše nespokojeno 15 % a 3 % jsou velmi nespokojena s ochotou personálu v restauraci klubovny (viz příloha č. 21).

Graf 5-11: Hodnocení rychlosti personálu v restauraci klubovny



Možnost „rychlost“ personálu označilo 100 % respondentů a z toho 55 % z nich je spíše spokojeno. Z více než 50 % jsou spíše spokojeni např. respondenti ve věku do 26 let (viz Graf 5-11). Zajímavé je však to, že okolo 20 % se pohybují varianty velmi spokojen a spíše nespokojen. Zde se promítají velmi rozdílné názory respondentů o představě „rychlost“ personálu. Velmi nespokojena jsou 2 % dotazovaných (viz příloha č. 21).

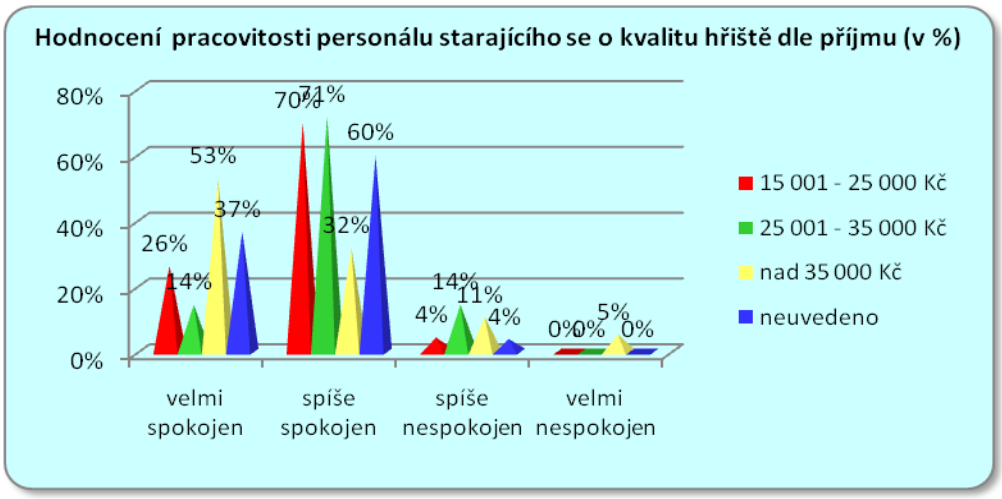
Jako další a také poslední možností byla odbornost personálu. Tuto možnost označilo 99 % dotazovaných a z toho 55 % z nich se také přiklání k variantě spíše spokojen. Velmi spokojeno je 1/5 dotazovaných (především dotazovaní ve věku nad 46 let a vysokoškoláci), spíše nespokojeno 23 % a velmi nespokojena jsou 2 % respondentů. Můžeme si všimnout, že pro možnost rychlost a odbornost jsou odpovědi variant velmi spokojen a spíše spokojen přesně naopak (viz příloha č. 21).

Spokojenost s personálem starajícím se o kvalitu golfového hřiště v Šilheřovicích

Poslední otázka, která je zaměřena na personál golfového hřiště v Šilheřovicích, byla věnována právě personálu, který se stará o kvalitu hřiště a jeho údržbu. Možnosti, které mohli respondenti označit, byly pečlivost, odbornost a pracovitost. Varianty, které k nim přiřadit byly velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen.

Možnost pečlivost označilo celkem 100 % dotazovaných a 58 % z nich je s pečlivostí spíše spokojeno. Nejvíce dotazovaných, kteří jsou spíše spokojeni, jsou ti, kteří jsou z okolí Ostravy nad 20 km (72 %). Velmi spokojeno s pečlivostí je 34 % respondentů a nejvíce velmi spokojených je ve skupině respondentů z okolí Ostravy do 20 km, kteří jsou velmi spokojeni ze 43 %. Spíše nespokojeno je 8 % dotazovaných a nejvíce spíše nespokojených, což je 14 %, jsou respondenti s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč (viz Graf 5-12). Velmi nespokojen nebyl nikdo (viz příloha č. 22).

Graf 5-12: Hodnocení pracovitosti personálu starajícího se o kvalitu hřiště



Co se týče odbornosti personálu, tak respondenti byli opět spíše spokojeni. Ze 100 % jich více než polovina označilo právě tuto variantu. Největší % těch, kteří jsou spíše spokojeni, jsou studenti a to ze 76 %. Nejméně pak respondenti s příjmem nad 35 tis. Kč (32 %). Druhou nejlépe hodnocenou variantou byla varianta velmi spokojen, kterou označilo celkem 31 % dotazovaných. Nejvíce se přikláněli respondenti s příjmem nad 35 tis. Kč (53 %). Další variantu, spíše nespokojen, označilo 10 % respondentů. Nejvíce spíše nespokojených zákazníků jsou dotazovaní z okolí Ostravy nad 20 km a to ze 17 %. Variantu velmi nespokojen neoznačil opět žádný z dotazovaných (viz příloha č. 22).

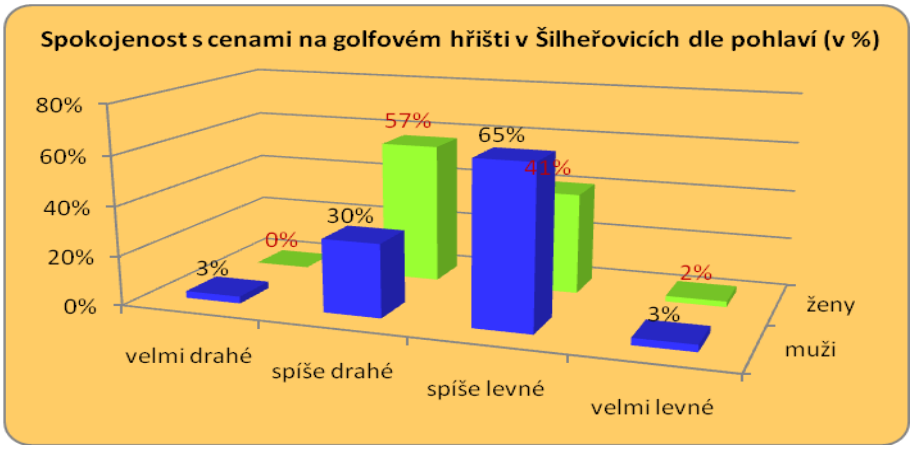
Poslední hodnocenou možností byla pracovitost personálu starajícího se o kvalitu hřiště. Tuto možnost označilo také celých 100 % dotazovaných a opět zde vítězí varianta spíše spokojen se svými 59 %. Nejvíce tuto možnost označovali studenti, respondenti ve věku 18 – 26 let a ti, kteří mají příjem mezi 25 a 35 tis. Kč. Všichni tito označili možnost spíše spokojen z více než 70 %. Velmi spokojeno s pracovitostí je zhruba 1/3 dotazovaných. Nejvíce velmi spokojených je v kategorii lidí, kteří mají příjem vyšší než 35 tis. Kč a to více než polovina z nich. Možnost spíše nespokojen označilo pouhých 7 % respondentů. Nejvíce spíše nespokojeni jsou respondenti z okolí Ostravy nad 20 km. Důvodem může být to, že tito respondenti navštěvují více jiná hřiště a tak mohou služby porovnávat. Velmi nespokojených je pouhé 1 % (viz příloha č. 22).

Celkově za poslední 3 otázky můžu tedy říci, že s personálem na golfovém hřišti v Šilheřovicích jsou zákazníci spíše spokojeni a to ať už se jedná o personál v klubovně, v restauraci nebo o greenkeepery. Zákazníci jsou celkově docela spokojeni s personálem na golfovém hřišti v Šilheřovicích.

Spokojenost s cenami na golfovém hřišti v Šilheřovicích

Nyní se přesuneme do jiné oblasti a pro zákazníky velmi podstatné a to jsou ceny. Jak již víme, ceny na golfových hřištích nejsou zrovna levnou záležitostí a tak jsem se v této otázce chtěla dozvědět, jaké jsou ceny podle respondentů, kteří vyplňovali dotazník. Na výběr měli ze čtyř možností a to velmi drahé, spíše drahé, spíše levné a velmi levné. Na tuto otázku odpověděli všichni dotazovaní.

Graf 5-13: Spokojenost s cenami na golfovém hřišti v Šilheřovicích



V odpovědích se respondenti dle identifikačních znaků velmi lišili. Jak je patrné z Grafu 5-13, pro ženy jsou ceny spíše drahé, kdežto pro muže spíše levné. Pokud se zaměřím na jiný identifikační znak, zjistím, že např. dle příjmu je velmi zajímavé zjištění, že všichni respondenti, kteří neuvedli svůj příjem a nebo mají příjem do 35 tis. Kč, považují ceny na golfovém hřišti v Šilheřovicích za spíše levné. Tuto variantu označilo v průměru 58 % z každé kategorie. Kdežto ti, kteří mají příjem vyšší než 35 tis. Kč, považují ceny za spíše drahé. Tuto variantu označila větší polovina z nich (viz příloha č. 23).

Celkově podle všech identifikačních kategorií a všech respondentů jsou však ceny na golfovém hřišti v Šilheřovicích považovány za spíše levné. Pro tuto variantu se rozhodla větší polovina dotazovaných, přesněji 56 %. 40 % respondentů si myslí, že ceny jsou spíše drahé a v průměru 1,5 % dotazovaných považuje ceny za buď velmi drahé nebo velmi levné.

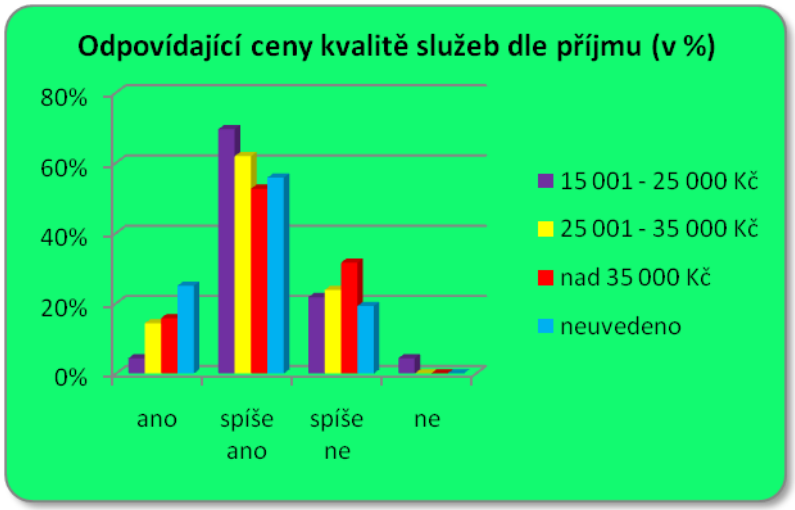
Odpovídající cena versus kvalita služeb na golfovém hřišti v Šilheřovicích

V předchozí otázce jsem se zajímala o to, jaký názor mají na ceny na golfovém hřišti v Šilheřovicích. Tato otázka bude podobná, ale zajímá mě, zda si respondenti myslí, jestli ceny odpovídají poskytovaným službám. Možnosti odpovědí byly čtyři: ano, spíše ano, spíše ne a ne. Odpovědělo celých 100 % dotazovaných.

Podle jednotlivých možností odpovědí a identifikačních znaků jsem zjistla různé názory zákazníků. Odpověď „ano“ byla nejvíce označována muži, studenty a respondenty,

kteří neuvedli svůj příjem (viz Graf 5-14). Všichni tito respondenti uváděli tuto možnost okolo 25 %. Celkově byla tato odpověď označena 17 % dotazovaných (viz příloha č. 24).

Graf 5-14: Odpovídající cena versus kvalita služeb



Odpověď „spíše ano“ nejvíce označovali respondenti s příjmem do 25 tis. Kč, a to 70 % z nich. Tato odpověď celkově získala největší přízeň dle všech respondentů i identifikačních znaků. Celkově ji označilo 59 % respondentů (viz příloha č. 24).

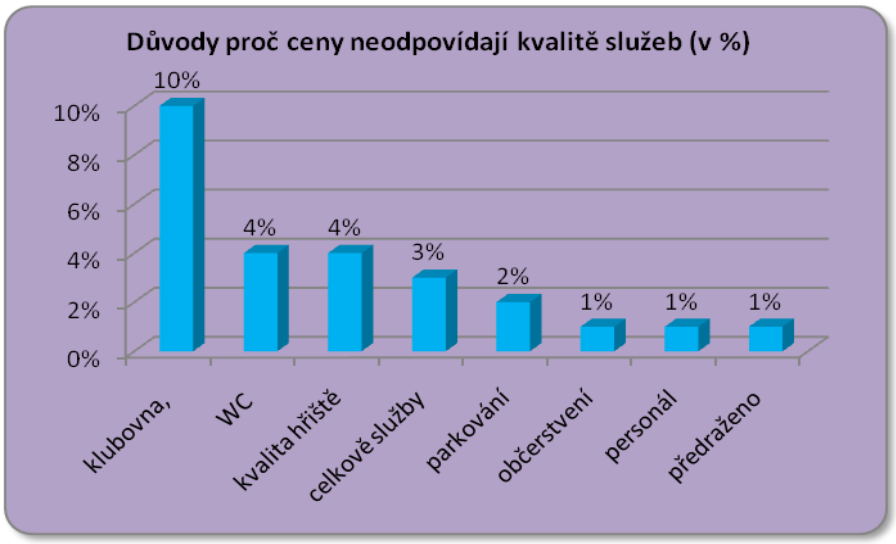
Další možností odpovědi bylo „spíše ne“. Tuto odpověď označovali z více než 30 % ženy a respondenti s příjmem větším než 35 tis. Kč. Celkově si tato varianta vede jako druhá nejvíce označována, neboť ji označila skoro 1/4 dotazovaných (viz příloha č. 24).

Posledí variantou byla varianta „ne“, kterou celkově označilo pouhé 1 % respondentů. Nejvíce byla označována respondenty s příjem do 25 tis. Kč (viz příloha č. 24).

Důvod, proč ceny neodpovídají kvalitě poskytovaných služeb na golfovém hřišti v Šilheřovicích

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Pokud si respondenti mysleli, že ceny neodpovídají kvalitě služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích, zajímalo mě, proč. Jde o otevřenou otázku, takže možností odpovědí bylo hodně. Na tuto otázku odpovědělo 100 % dotazovaných, 77 % z nich však určilo, že ceny odpovídají. Mě však zajímaly ti, kteří uvedli důvod neodpovídajících cen.

Graf 5-15: Důvody, proč ceny neodpovídají kvalitě služeb



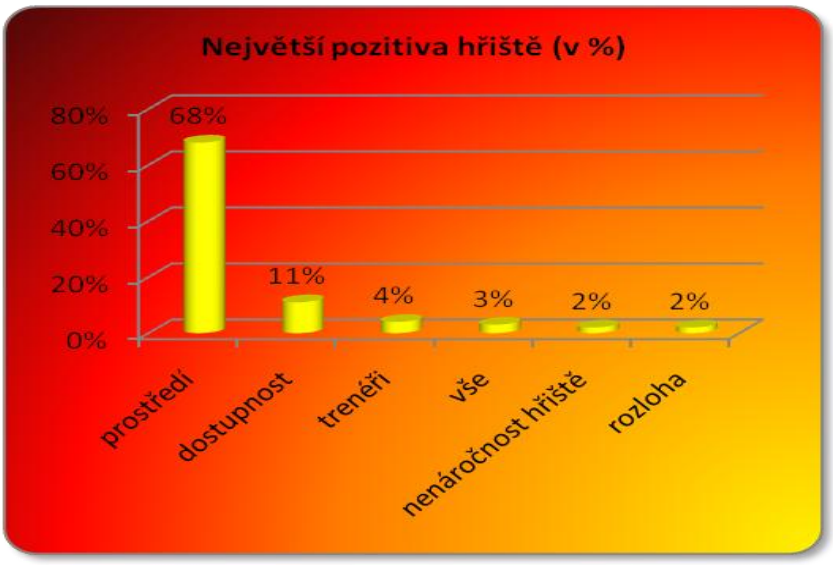
Z výzkumu tedy vyplynulo, že 5 % dotazovaných sice uvedlo, že ceny neodpovídají kvalitě služeb, ale bohužel, neuvedli proč. Ostatní respondenti se v odpovědích až tolik nelišili. Odpovědi se docela opakovaly. Největší % neodpovídajích cen dostaly služby spojené s klubovnou a zázemím hráčů. Jak je vidět v Grafu 5-15, tuto možnost odpovědělo celkem 10 % respondentů. Dále neodpovídají ceny kvalitě služeb spojené s WC a kvalitou hřiště, což určili 4 % dotazovaných. Důvodem může být fakt, že lidem nestačí množství a čistota WC na hřišti, jak už bylo zjištěno dříve (viz příloha č. 25).

Největší pozitiva golfového hřiště v Šilheřovicích

Jako další otevřenou otázkou bylo zjistit, co je, podle respondentů, největším pozitivem golfového hřiště v Šilheřovicích. Vzhledem k tomu, že jde o otevřenou otázku, očekávala jsem, že na ni 100 % respondentů neodpoví. Mé očekávání se splnilo. Odpovědělo jen 89 % dotazovaných.

Jak už je patrné z Grafu 5-16, skoro 3/4 všech, kteří na otázku odpověděli, vnímají prostředí a zároveň také umístění hřiště jako největší pozitivum. Jako důvody respondenti uváděli právě to, že hřiště je umístěno v zámeckém parku, který je v anglickém stylu a také, že je velmi málo parkových hřišť. Dalším důvodem je fakt, že na mnoha hřištích nenajdete takto vzrostlé stromy, jako na golfovém hřišti v Šilheřovicích.

Graf 5-16: Největší pozitiva golfového hřiště v Šilheřovicích



Dalším velkým pozitivem hřiště je jeho dostupnost. Nejvíce takto odpovídalo 24 % respondentů s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč. Celkově měla tato odpověď přízeň 11 % respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli. K dalším odpovědím patří např. trenéři, rozloha nebo nenáročnost hřiště. Tyto možnosti však uvádělo méně jak 5 % dotazovaných (viz příloha č. 26).

Největší nedostatky golfového hřiště v Šilheřovicích

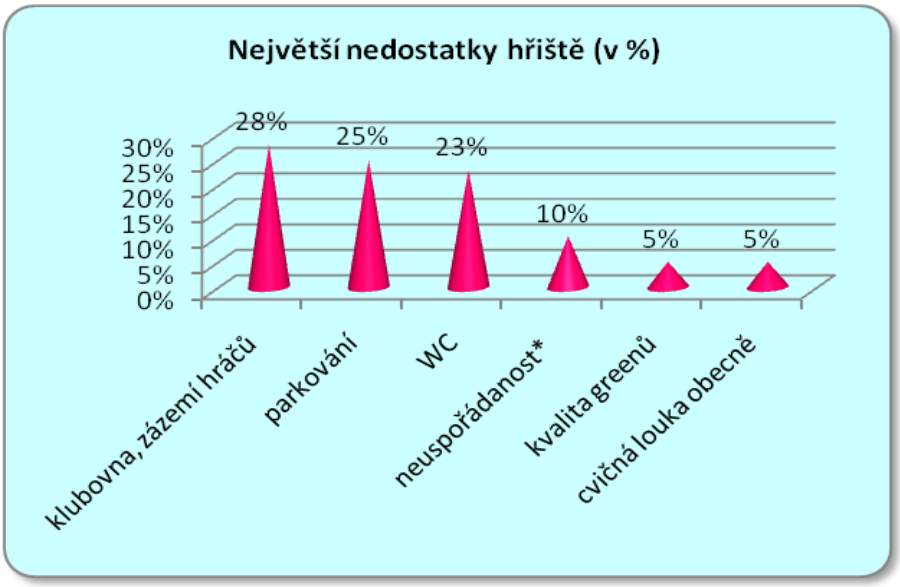
I tato otázka patřila k otevřeným. Když jsem zjistila pozitiva hřiště, zajímaly mě i negativa, protože díky nim mohu lépe navrhovat, co je třeba na golfovém hřišti v Šilheřovicích zlepšit. Na tuto otázku odpovědělo celkem 81 % dotazovaných. Musím říci, že nedostatků, které respondenti uvedli, je hodně, ale velmi často se ty největší opakují.

Už v Grafu 5-17 je vidět, s čím jsou zákazníci nejvíce nespokojeni. To, co řadí mezi největší nedostatky hřiště, uvedli respondenti v průměru z 25 %. Patří zde především klubovna a zázemí hráčů, parkování a WC. Jako důvody nedostatků uváděli např. zastaralá a malá klubovna, malá kapacita šaten, nehlídané parkoviště, málo parkovacích míst, množství WC na hřišti a jeho čistota, aj.

Co se týče identifikačních znaků, pokusím se pro každý z nich vyzdvihnout největší rozdíly. Začněme tedy u pohlaví. 28 % mužů považuje za největší nedostatek právě zázemí

hráčů, kdežto u žen je to jen polovina. Pro 20 % žen je největším nedostatkem parkování. Rozdíly můžeme sledovat i dle věku. Např. žádný z respondentů ve věku 18 – 26 let nepovažuje za nedostatek parkování, ale pro skoro 1/4 respondentů ve věku nad 46 let je to velký nedostatek (viz příloha č. 27).

Graf 5-17: Největší nedostatky golfového hřiště v Šilheřovicích



*vzdálenost jamky č. 1 od klubovny a cvičné louky, vzdálenost cvičné louky od klubovny

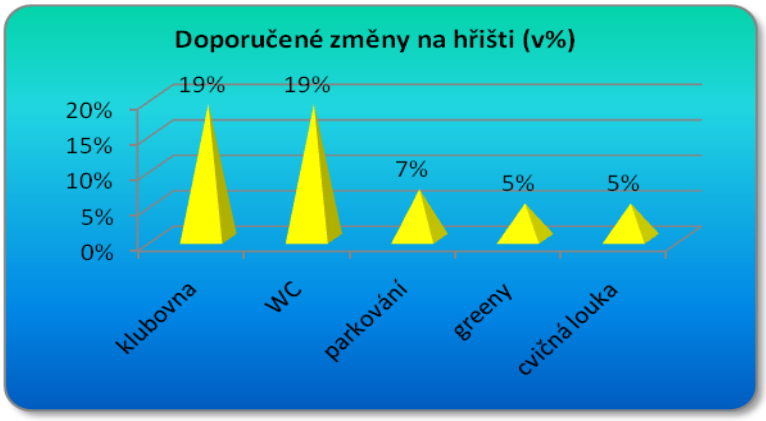
Podle bydliště jsem zjistila také zajímavé informace. 1/3 respondentů z okolí Ostravy ať už do nebo nad 20 km, považují na velký nedostatek zázemí hráčů, naproti tomu respondenti z Ostravy uvedli jako největší nedostatek parkování (19 % dotazovaných). Ve vzdělání uvádí zhruba 1/4 středoškoláků s maturitou jako největší nedostatek klubovnu, ale vysokoškoláci parkování (viz příloha č. 27).

Posledními identifikačními znaky jsou sociální status a hrubý měsíční příjem. Dle sociálního statutu si více jak 1/4 podnikatelů a větší 1/2 studentů za nedostatek kladou klubovnu, necelá 1/4 pracujících parkování. Dle hrubého měsíčního příjmu okolo 30 % respondentů s příjmem do 25 tis. Kč a nad 35 tis. Kč uvádějí především parkování. Zhruba 1/2 dotazovaných s příjmem mezi 25 a 35 tis. Kč odpovídali především zázemí hráčů jako nedostatek (viz příloha č. 27).

Doporučované změny na golfovém hřišti v Šilheřovicích

Z výzkumu vyplynulo, že tato otázka je úzce spjata právě s otázkou předchozí a to proto, že pokud považují respondenti něco za nedostatek, hned ho navrhují na změnu. Změny by doporučovalo celkem 60 % dotazovaných.

Graf 5-18: Doporučované změny na golfovém hřišti v Šilheřovicích



Jak už dokazuje Graf 5-18, nejvíce by respondenti doporučovali změnit klubovnu a WC. Obě tyto možnosti byly uváděny z 19 % a uváděny jsou právě z toho důvodu, že jsou s nimi respondenti nespokojeni.

Co se týče identifikačních znaků, tak dle pohlaví si 15 % mužů přeje změnit především klubovnu a zázemí hráčů, kdežto ženy by uvítaly změny spojené s WC (20 % žen). Věkově se také doporučované změny liší. 17 % zákazníků do 26 let by uvítalo změnu spojenou se sociálním zařízením a v průměru 13,5 % zákazníků starších 26 let preferuje modernizaci klubovny (viz příloha č. 28).

Zaměřím-li se na bydliště, zjistím, že 17 % respondentů z Ostravy a jejího okolí nad 20 km by rádi změnu ve službách spojených se sociálním zařízením. 25 % dotazovaných z okolí Ostravy do 20 km naopak uvítají změnu spojenou s klubovnou. Dle vzdělání si 16 % dotazovaných s vysokoškolským vzděláním představuje změnu klubovny a 17 % dotazovaných se středoškolským vzděláním s maturitou raději změnu spojenou s WC (viz příloha č. 28).

Podle sociálního statutu by 14 % podnikatelů uvítalo změnu klubovny. 24 % studentů a 13 % pracujících raději změnu v oblasti WC. Hrubý měsíční příjem je také

důležitým identifikačním znakem. V průměru 16,5 % dotazovaných s příjmem do 25 tis. Kč a nad 35 tis. Kč preferuje změnu spojenou s WC, kdežto respondenti, kteří svůj příjem neuvedli a ti, kteří ho mají mezi 25 a 35 tis. Kč se přiklánějí spíše ke změně klubovny, a to v průměru 17 % respondentů (viz příloha č. 28).

Připomínky ke golfovému hřišti v Šilheřovicích

Tato otázka byla spíše taková doplňková v případě, že si respondent ještě vzpomene na něco, co by rád k hřišti sdělit. Bohužel však musíme výsledky brát pouze orientačně, neboť na tuto otázku odpovědělo pouze 12 % dotazovaných.

Mezi zmíněné připomínky, které ti, co odpověděli, uváděli, patří třeba, že se respondentům libí prostředí hřiště, že se jim na druhou stranu nelíbí vzdálenost klubovny od cvičné louky nebo že se jim nelíbí, jak se hráči chovají na hřišti (viz příloha č. 29), tzn., že nedodržují golfovou etiku tak, jak by měli.

Závislost služeb týkajících se přímo hřiště, zázemí hráčů a ostatních služeb na celkovém hodnocení kvality služeb

Abych zjistila, co má největší vliv na hodnocení celkové kvality služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovích v oblasti služeb týkajících se přímo hřiště, zázemí hráčů a ostatních služeb, bylo nutno vytvořit mezi nimi závislosti.

Dle zjištěných skutečností vyplynulo, že závislost vznikla u pěti faktorů z výše zmíněných oblastí. Mezi těchto 5 faktorů patří velikost hřiště, puttovací green, klubovna, počet trenérů a soukromé akce (viz příloha č. 30).

Vzhledem k tomu, že už z dříve zjištěných výsledků vyplynulo, že zákazníci jsou s velikostí hřiště i počtem trenérů docela spokojeni, není nutno je dále více rozebírat. V návrzích se tedy především zaměřím na klubovnu a puttovací green, se kterými respondenti spokojeni nejsou.

Co se týče soukromých akcí, zde také závislost vznikla, ale bylo jen pár respondentů, kteří si na toto stěžovali. Na druhou stranu je však složité se v návrzích zabývat např. omezením pořádání soukromých akcí, když jde v podstatě o jeden z důležitých zdrojů příjmů hřiště.

6 Návrhy a doporučení

Nejdůležitější částí každého výzkumu je na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení, nebo případně doporučit i taková opatření, která pomohou k odlišení se od konkurence. Nejprve se zaměřím na vyhodnocení již dříve položených hypotéz a poté navrhnout taková doporučení, která by golfovému hřišti mohla pomoci ve zkvalitnění svých poskytovaných služeb a vést tak ke spokojenosti svých zákazníků.

6.1 Vyhodnocení hypotéz

První položená hypotéza byla, že ***polovina dotazovaných navštěvuje golfové hřiště v Šilheřovicích pravidelně***. Tato hypotéza byla **potvrzena**. Z výzkumu vyplynulo, že více než 50 % dotazovaných, kteří toto hřiště již někdy dříve navštívili, navštěvují toto hřiště pravidelně. Mohu tedy říci, že respondenti, kteří jsou či nejsou spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, hřiště znají.

Druhou hypotézou bylo, že ***více než 25 % dotazovaných je nespokojeno se zázemím hráčů (klubovna)***. Tato hypotéza **potvrzena** byla. Respondenti označují klubovnu za velký nedostatek hřiště.

30 % respondentů hodnotí celkovou kvalitu služeb na golfovém hřišti v Šilheřovicích známkou 3 jako třetí položená hypotéza, která **potvrzena nebyla**. Respondenti celkovou kvalitu služeb hodnotí lépe, než byl můj předpoklad. Respondenti jsou se službami docela spokojeni.

Další navrhovanou hypotézou, která předpokládala, že ***čtvrtina dotazovaných si myslí, že ceny na golfovém hřišti v Šilheřovicích jsou spíše drahé,*** byla **potvrzena**. Drahé se ceny stávají především pro ženy a zákazníky s vysokými příjmy. N druhou stranu více než 3/4 dotazovaných považuje tyto ceny za přiměřené kvalitám služeb.

Poslední navrhovanou hypotézou bylo, že ***20 % dotazovaných je velmi spokojeno se službami personálu starajícího se o kvalitu hřiště***. Hypotéza se také **potvrdila** a to hned ve všech zkoumaných faktorech pro tento personál. Respondenti jsou velmi spokojeni jak s pracovitostí, tak s pečlivostí a odborností personálu.

6.2 Navrhovaná doporučení

Ze zjištěných výsledků výzkumu, a s ohledem na cíl této práce, bych navrhovala hned několik opatření na zlepšení služeb poskytovaných na golfovém hřišti v Šilheřovicích a drobná doporučení, která by mohla vést k větší spokojenosti zákazníků tohoto hřiště. Všechny návrhy a doporučení jsou založena na výsledcích výzkumu a částečně na tom, co by sami chtěli respondenti na golfovém hřišti v Šilheřovicích změnit.

6.2.1 Klubovna

Klubovna je důležitou součástí hřiště, neboť zde je hráčské zázemí, se kterým, jak výzkum dokázal, respondenti spokojeni nejsou. Je to jeden z velkých nedostatků hřiště, který takto označila skoro 1/4 dotazovaných. Respondenti si stěžují na malé šatny, i celkově na velikost klubovny, které respondenti hodnotí spíše podprůměrně (viz příloha č. 17).

Mým doporučením tedy je, zaměřit se především na zlepšení ***služeb poskytovaných v klubovně***. Jde o zvětšení šatnových prostor včetně nových šatních skřínek a celkovou modernizaci klubovny.

Další doporučení spojené s klubovnou hřiště se týká ***parkovacích ploch***. Respondenti si často stěžovali, že jsou nedostačující a nehlídané. Celkově se v tomto nedostatku shodlo 17 % dotazovaných. Klubovna o něco málo rozšířila parkovací plochy, ale bohužel to stále nestačí. Zákazníků je stále dost a skoro každý z nich přijede vlastním automobilem. Dalším návrhem je tedy ještě větší rozšíření parkovacích plochy v blízkosti klubovny, ale také i na cvičné louce, kde je jich také nedostatek.

Problém spojen s parkováním je také v hlídání parkovacích ploch. Často se stává, že když je na hřišti větší nebo významnější turnaj, přijíždí více účastníků a parkovací plochy jsou plné. Tito účastníci mají velmi drahá auta a ne jednou se stalo, že byla vykradena. Stížnosti zákazníků vedly k tomu, že parkoviště bylo hlídáno jednou osobou. Nyní však se parkoviště opět nehlídá, a tak bych doporučovala opět parkoviště hlídat. Problém hlídání je však spjat s tím, že parkovací plochy jsou z obou stran klubovny. Pokud je málo místa, zákazníci musí parkovat různě po celém parku, např. u zámku či jiných restauračních zařízení, která hlídána nebývají. Bylo by tedy dobré sjednotit parkovací

místa na jedné větší ploše a tuto plochu nechat hlídat a to ať už přítomností dané osoby, nebo kamerovým systémem. Zde však bude problém v nalezení vhodných parkovacích ploch.

6.2.2 Hřiště

Co se týče přímo ***kvality hřiště***, tak zde si respondenti nejvíce stěžovali na WC (23 % dotazovaných), 10 % na neuspořádanost (vzdálenost klubovny od cvičné louky, vzdálenost jamky č. 1 od klubovny i cvičné louky) a 5 % na kvalitu greenů z celkového počtu 81 % těch, kteří na otázku ohledně největších nedostatků odpověděli.

Problém neuspořádanosti spočívá hlavně v celém rozložení hřiště. Vzhledem k tomu, že hřiště mezi nově postavená, nepočítalo se s cvičnou loukou, která je teď tedy úplně mimo klubovnu a s tím tedy spojeno i rozložení jednotlivých jamek. Celé hřiště tedy působí jistým neuspořádaným dojmem.

Co je však dále spjato s hřištěm, je umístění suchých ***WC***. Zákazníci velmi negativně hodnotí jejich čistotu a množství. Doporučovala bych tedy, aby bylo na celém hřišti rozmístěno více suchých WC. Pokud se budu bavit o jejich čistotě, tak o tu se stará firma, která tato WC vyváží a při každém vývozu je myje, tak jedině, aby tato WC myla důkladněji a po každém vyčistění, aby si to personál hřiště zkontroloval.

V oblasti kvality greenů, tak zde záleží už na tom, jak byly postaveny. Jaké mají podloží a jak se o ně greenkeepři starají. Je dobré je aspoň jednou ročně prořezávat, pískovat a hlavně zavlažovat. Což z vlastní zkušenosti mohu říci, že se greeny opravdu zavlažují často. Např. ***puttovací green***, na jehož kvalitu si zákazníci stěžují a který je na hřišti umístěn, je daleko jak od klubovny, tak od cvičné louky. Jeho stav je více než špatný a poloha také není zrovna ideální, neboť leží mezi dvěma jamkami, čímž se pro ty, kteří na něm trénují, stává nebezpečným. Navrhovaným doporučením je úplné zrušení tohoto puttovacího greenu na hřišti a vytvořit jej pouze na tréninkových plochách cvičné louky.

6.2.3 Cvičná louka

Dále poskytování služeb na cvičné louce patří také k důležité součásti služeb, které hřiště nabízí. Celkem 5 % dotazovaných (celkem odpovědělo 81 %) s ní není spokojeno.

Cvičná louka je na opačné straně hřiště, než leží klubovna, protože je pro zákazníky nevýhodné stále přejíždět z klubovny na cvičnou louku. Důvodem nespokojenosti může být její příjezdová cesta a značení. Zákazníci, kteří zde nikdy nebyli, ji jen těžko hledají, neboť k ní nevedou žádné informační tabule. Co se týče příjezdové cesty, tak ta je opravdu ve špatném stavu plná děr. Mým návrhem je tedy nechat udělat značení na cvičnou louku, která by navedla nové příchozí zákazníky, kteří by si rádi zatrénovali na této louce a dalším návrhem je, aby se začalo jednat s majitelem příjezdové cesty o jejím spravení.

Většina zákazníků, kteří využili služeb cvičné louky, si stěžuje na nekvalitní tréninkové plochy. Problém s tvrdou zemí a často místa, kde je tráva „vyhraná“ jsou také častými námitkami zákazníků. Jako doporučení bych navrhovala hlavně podsetí ploch, ze kterých se hraje a také časté zavlažování. Vhledem k tomu, že jsem na cvičné louce dlouho pracovala, vím, že louka by potřebovala odvodnění, neboť po větších deštích se zde tvoří obrovské kaluže a snižuje to hrací možnosti.

Rozšiřování služeb poskytovaných na cvičné louce každým rokem roste a nyní se zde pro hráče staví další green, na kterém už je kvalitnější tráva a lepší podloží.

Cvičná louka je však provozována jinou osobou než je hřiště a to na základě písemné smlouvy, proto zde musí probíhat jednání mezi hřištěm a cvičnou loukou o doporučovaných změnách a pak záleží na majiteli cvičné louky, zda projednávané návrhy uskuteční, a to i v případě rozšíření parkovacích ploch na cvičné louce.

6.2.4 Personál

Spokojenost s personálem jsem také ve výzkumu zjišťovala a to hned ve třech úrovních. Spokojenost s personálem, starajícím se o kvalitu hřiště, s personálem v restauraci klubovny a s personálem přímo v klubovně (především recepční). Výsledky prokázaly, že zákazníci jsou se vším personálem spíše spokojeni (pro všechny sledované oblasti z více než 50 %), což mě přivádí k myšlence, že spíše spokojen však neznamená velmi spokojen.

K mým dalším návrhům patří tedy taková doporučení, která jsou zaměřena především na vstřícné chování personálu v klubovně a dále odborněji vyškolený personál v restauraci klubovny. Co se týče personálu starajícím se o kvalitu hřiště, zde není moc dál,

co bych doporučila či navrhla, neboť zákazníci jsou v podstatě s kvalitou hřiště spokojeni a personál je pravidelně školen.

6.2.5 Ostatní

Můj další návrh je spojen celkově s klubovnou, cvičnou loukou a neuspořádaností hřiště, což jsou oblasti, které dotazovaní uvedli jako nedostatky golfového hřiště v Šilheřovicích. Faktem totiž zůstává, že klubovna, cvičná louka a jamka č. 1 jsou od sebe velmi daleko, takže hráč musí dost přecházet. Mé doporučení managementu se týká spíše delšího časového horizontu a je velmi nákladné, ale stojí za zamyšlení. Vzhledem k tomu, že cvičná louka přemístit nelze, bylo by vhodné vedle ní umístit novou klubovnu, která by měla velkou kapacitu šaten i moderní vybavení. Rozložení jamek by se tomu pak mohlo přizpůsobit.

Pokud by se ovšem někdy v budoucnu konala výstavba nové klubovny (včetně restauračního zařízení, šaten, obchodu aj.), nabízí se otázka, co s původní budovou klubovny. I zde bych měla určitá řešení, aby tato historická budova nemusela sloužit např. jako sklad. Vzhledem k tomu, že nyní v této budově působí také restaurace a budova leží v blízkosti hotelové školy, mohlo by dojít ke spolupráci mezi zmíněnou hotelovou školou a restaurací. Budova je na krásném místě a byla by tedy vhodná pro pořádání různých večírků, oslav či svateb. Kdysi tyto akce probíhaly na zámku. Nyní je však v soukromých rukou, a tak by se k tomu budova klubovny ideálně posloužila.

7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, na jaké úrovni je spokojenost zákazníků, kteří navštěvují golfové hřiště v Šilheřovicích, a to ať už jde o pravidelnou či nepravidelnou návštěvu tohoto hřiště. Následně pak zjistit, co je zdrojem případné nespokojenosti a snažit se navrhnout taková opatření, která by vedla ke spokojenosti zákazníků tohoto hřiště.

Z výsledků výzkumu jasně vyplynulo, že zákazníci jsou spokojeni, a to ať už jde o pravidelnou nebo nepravidelnou návštěvu. Většina návštěvníků chodí na toto hřiště pravidelně, a tak vědí, co je jim poskytováno a jejich názor se tím pádem stává váženějším. Celkově hodnotí zákazníci poskytované služby lépe, než jsem já sama očekávala. Na stupnici 1 – 5 se kvalita služeb pohybuje okolo stupně 2, což je na úrovni dobré spokojenosti.

Spokojenost se také projevuje už v tom, jak se zákazníci o golfovém hřišti dovídají. Nejvíce od doporučení od známých, čímž se šíří pozitivní vliv na kvalitu poskytovaných služeb na golfovém hřišti v Šilheřovicích. A jak už bylo řečeno výše, většina zákazníků zde chodí pravidelně, tak i to je jakýmsi ukazatelem toho, že se zde zákazníkům libí a rádi se sem vracejí.

Jako u každé poskytované služby, tak i na golfovém hřišti v Šilheřovicích se našly patřičné nedostatky, které je třeba změnit, nebo alespoň trochu vylepšit. Návrhy na zlepšení, které jsem provedla, jsou založeny na výsledcích prováděného výzkumu, a to především na nedostatcích, které vyzdvihli sami zákazníci. Proto jsem svá doporučení směřovala na to, aby se tyto nedostatky dříve, či později odstranili a celkově to vedlo k větší spokojenosti uživatelů služeb golfového hřiště v Šilheřovicích.

Na závěr bych chtěla tedy říci, že i když jsou zákazníci hřiště spokojeni, tak je stále co vylepšovat a zdokonalovat, neboť se denně setkáváme s názory různých lidí a tím zjišťujeme, co je dobře nebo špatně. V případě golfového hřiště v Šilheřovicíh tomu také není jinak, i zde je třeba stále zlepšovat, aby si hřiště udrželo takovou spokojenost, jakou má, ba naopak ji stále více zvyšovalo, aby ti, kteří se stávají uživateli daných služeb, odcházeli vždy s pocitem spokojenosti a dobře investovaných peněz.

Seznam literatury

Knihy:

1) HAGUE, P. Průzkum trhu. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 246 s. ISBN 80-7226-917-8.

2) CHALUPSKÝ, V. Marketingový audit spokojenosti zákazníků. Brno: Vutium, 2001. 45 s. ISBN 80-214-2005-7.

3) JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

4) KOTLER, Ph. A KELLER, K. L. Marketing Management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

5) KOTLER, Ph. a ARMSTRONG, G. Marketing. Přel. J. Malý aj. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

6) KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

7) PELSMACKER, P., GEUENS, M. a BERGH, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

8) ŠALGOVIČOVÁ, J. a kol. Merenie spokojnosti zákazníka z pohľadu manžérstva kvality a marketingu. Trnava: Tripsoft, 2006. 214 s. ISBN 80-969390-6-8.

9) SVĚTLÍK, J. Marketing – cesta k trhu. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994.

10) VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje:

11) NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004. (cit. 2008-03-03). Dostupné z WWW:

http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

12) Metody měření spokojenosti zákazníka. (cit. 2008-03-03). Dostupné z WWW:

http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2228

13) http://www.wikipedia.cz

14) http://www.czso.cz

15) http://www.kr-moravskoslezky.cz

16) http://www.kurzy.cz

17) http://www.komora.cz

18) http://www.finexpert.cz

19) http://golf.ooo.cz

20) http://www.pga.cz

21) http://www.czechtourism.com

22) http://www.golfportal.cz

23) http://www.golf-ostrava.cz

24) http://www.prosper-golf.cz

25) http://www.golf-kravare.cz

26) http://www.gcova.cz

27) http://www.gcko.cz

28) http://www.seznam.cz

Další materiály:

29) Přednášky z předmětu marketing služeb

30) Přednášky z marketingového výzkumu

31) Lukoszová, X. Cenová politika firmy. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 1998.

32) Golfová ročenka 2008

33) Golfová ročenka 2009

34) Ročenka České golfové federace 2009

35) Interní materiály golfového hřiště v Šilheřovicích

36) Sborník referátů z mezinárodní konference. Využívání nových poznatků v rozvoji osobnosti podnikatele. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2002. 247 s. ISBN 80-7248-145-2.

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
č.	číslo
ČGF	Česká golfová federace
ČR	Česká Republika
ČSÚ	Český statistický úřad
FÚ	Finanční úřad
ha	hektar
HCP	handicap
Ing.	inženýr
Kč	koruna česká
km	kilometr
km^2	kilometr čtvereční
MS Excel	Microsoft Excel
např.	například
PGA	Profesionální golfová asociace
PGCMO	Park golf club TJ Mittal Ostrava
resp.	respektive
SPGAC	Česká seniorská profesionální golfová federace
STN	Státní technická norma
tis.	tisíc
TJ	tělovýchovná jednota
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Seznam tabulek

Tabulka 2-1: Ceny pro hru - Konopiště *8*

Tabulka 2-2: Ceny pro hru - Čeladná *9*

Tabulka 2-3: Ceny pro hru - Kravaře *9*

Tabulka 2-4: Ceny pro hru - Ostrava *10*

Tabulka 2-5: Uspořádané turnaje na golfovém hřišti v Šilheřovicích *13*

Tabulka 4-1: Harmonogram činností *51*

Tabulka 5-1: Golfová hřiště navštěvovaná častěji než golfové hřiště v Šilheřovicích *57*

Tabulka 5-2: Častost návštěvy jiné golfového hřiště *58*

Seznam grafů

Graf 2-1: Vývoj počtu hřišť a klubů v ČR za posledních 5 let 2

Graf 2-2: Stav členské základy od roku 1997 6

Graf 2-3: Návštěvnost golfového hřiště v Šilheřovicích za posledních 5 let 12

Graf 5-1: Doba hraní golfu 52

Graf 5-2: Návštěvnost golfového hřiště v Šilheřovicích 53

Graf 5-3: Pravidelnost návštěvy golfového hřiště v Šilheřovicích 54

Graf 5-4: Častost návštěvy golfového hřiště v Šilheřovicích 55

Graf 5-5: Návštěvnost jiného golfového hřiště 56

Graf 5-6: Informační zdroj o golfovém hřišti v Šilheřovicích 59

Graf 5-7: Hodnocení služeb týkajících se přímo hřiště 60

Graf 5-8: Hodnocení služeb týkajících se zázemí hráčů 61

Graf 5-9: Hodnocení služeb týkajících se ostatních služeb 62

Graf 5-10: Hodnocení spolehlivosti personálu v klubovně 64

Graf 5-11: Hodnocení rychlosti personálu v restauraci klubovny 65

Graf 5-12: Hodnocení pracovitosti personálu starajícího se o kvalitu hřiště 66

Graf 5-13: Spokojenost s cenami na golfovém hřišti v Šilheřovicích 68

Graf 5-14: Odpovídající cena versus kvalita služeb 69

Graf 5-15: Důvody, proč ceny neodpovídají kvalitě služeb 70

Graf 5-16: Největší pozitiva golfového hřiště v Šilheřovicích 71

Graf 5-17: Největší nedostatky golfového hriště v Šilheřovicích 72

Graf 5-18: Doporučované změny na golfovém hřišti v Šilheřovicích 73

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ……..

……..

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Farní 403, 747 15 Šilheřovice

Seznam příloh

Příloha č. 1 – slovník pojmů a fotografie

Příloha č. 2 – největší golfová hřiště v ČR

Příloha č. 3 – golfová hřiště na Ostravsku

Příloha č. 4 – golfové hřiště v Šilheřovicích

Příloha č. 5 – ceník na golfovém hřišti v Šilheřovicích

Příloha č. 6 - dotazník

Příloha č. 7 – struktura výběrového souboru

Příloha č. 8 – vyhodnocení otázky č. 1

Příloha č. 9 – vyhodnocení otázky č. 2

Příloha č. 10 – vyhodnocení otázky č. 3

Příloha č. 11 – vyhodnocení otázky č. 4

Příloha č. 12 – vyhodnocení otázky č. 5

Příloha č. 13 – vyhodnocení otázky č. 6

Příloha č. 14 – vyhodnocení otázky č. 7

Příloha č. 15 – vyhodnocení otázky č. 8

Příloha č. 16 – vyhodnocení otázky č. 9

Příloha č. 17 – vyhodnocení otázky č. 10

Příloha č. 18 – vyhodnocení otázky č. 11

Příloha č. 19 – vyhodnocení otázky č. 12

Příloha č. 20 – vyhodnocení otázky č. 13

Příloha č. 21 – vyhodnocení otázky č. 14

Příloha č. 22 – vyhodnocení otázky č. 15

Příloha č. 23 – vyhodnocení otázky č. 16

Příloha č. 24 – vyhodnocení otázky č. 17

Příloha č. 25 – vyhodnocení otázky č. 18

Příloha č. 26 – vyhodnocení otázky č. 19

Příloha č. 27 – vyhodnocení otázky č. 20

Příloha č. 28 – vyhodnocení otázky č. 21

Příloha č. 29 – vyhodnocení otázky č. 22

Příloha č. 30 - závislosti